RISING TO THE CHALLENGE

MY LEADERSHIP JOURNEY

直面挑战

[美] 卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）◎著
陈丽芳◎译

从惠普总裁到竞选总统，人生就是为自己找到下一个挑战



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:直面挑战

作者:菲奥莉娜

ISBN:9787508661131

中信出版集团制作发行

| 谨以此书献给洛丽。你永远活在我们心中。 |

序言

两位警官就站在我们的客厅里。他们看起来有些不自在，生怕皮靴上的泥巴弄脏了淡色的地毯。其实，他们只是不知道该如何开口。我和弗兰克看着他们，知道肯定有什么不好的消息。我们希望警官们要说的，并不是我们担心的事情。但这只是我们强烈的希望而已。

他们要求我们先坐下来。弗兰克瘫坐在椅子上，我在他的身旁席地而坐，双臂紧紧地靠在他的膝盖上。警官说，洛丽——我们的女儿已经死了，就在3 000英里[1]以外的地方。我们已经好几个星期没有她的消息了。弗兰克一直在联系曾和他共事过的新泽西州的护理人员，请那边的警察帮我们看看到底情况如何。毕竟，洛丽才34岁。就在那一刻，我们知道她已经走了。她的人生连同我们一切与她有关的希望，都已经逝去了。我和弗兰克彼此依偎啜泣着，眼泪为洛丽，为这个家，也是为我们自己而流。心碎了，才能让人更深刻地感受到那种疼。

这个消息并非完全在意料之外。多年来，洛丽一直在和药物成瘾搏斗，曾三进三出康复中心。所有有过类似经历的人都知道，你能逼一个人进康复中心治疗，但并不是所有人都能完全康复。她沉浸在药物成瘾中不能自拔。洛丽不愿意承认自己已经完全败给了那戒不掉的瘾。最终，她的身心被掏空了。

初次见她，洛丽还只是一个6岁的孩子。当年我第一眼看到她，就深深地喜欢上了这个女孩，还有她的姐姐特雷西。可以说，我是喜欢她们先于弗兰克——我后来的丈夫的。她们就像两个天使，看着就让人感到欢喜，和她们在一起时所有的烦恼都会烟消云散。特雷西长得像她的爸爸，棕色头发；而洛丽则是满头金发，眼睛炯炯有神。我们都是在最

需要彼此的时候，走进了对方的生活。洛丽生性活泼、热情可爱。当时我是AT&T（美国电话电报公司）的经理，非常渴望家人的陪伴。就这样，弗兰克、特雷西和洛丽，成了我的家人。

年轻人的潜能总是无限，洛丽更是难得的人才。她聪颖好学，勤奋乐观。无论是在酒吧里给客人调酒，还是出售药品，她都是一等一的好手。更重要的是，洛丽是一个善良的、极富同情心的人。有一年，弗兰克过生日，当时洛丽正在读大学。那天，他一直忙着在法院出庭做证，回到家时已经是午夜时分。洛丽却依然在等着他。她早已和闺密们布置好了房子，要为爸爸庆祝生日。她细心周到、想法很多、充满爱意，这一切都体现在了她给爸爸的生日惊喜中。

我们曾担心上了大学后的洛丽喝酒太多，却没想到她已经酗酒成瘾。那正是她大好的人生年华，至少我们当时是这样认为的。我们带着洛丽去参观了不少学校，她最终决定在新泽西家附近的费尔迪金森大学就读。大学期间，尽管她选择了走读，但学习成绩很好，和朋友们相处得也不错。毕业后，她原本打算去读研究生，但一家制药公司希望她能过去做销售员。这份工作很不错，但洛丽一开始并没想过接受这个邀约。当时，她认为自己不适合做药品销售的工作，结果她的业绩却非常棒。

然而，在她看似快乐积极的外表下，她已经开始了药物滥用，只是我们后来才发现这一点。毕业后不久，洛丽自己搬了出去，并碰到了她后来的丈夫。他们结婚后，搬去弗吉尼亚州里士满住了一段时间。在那里，洛丽的药物滥用情况越发严重。和许多小有成就的年轻女性一样，洛丽多年来一直饱受暴食症的折磨。虽然多次进入康复中心治疗，但暴食症、酗酒和药物滥用最终还是吞噬了她的一切。离婚后，她回到了新泽西，直到最后去世。

两位警官在客厅里告诉我们这一噩耗后，我们无时无刻不在想，为何没能早点儿知道，为何没能去做些什么，帮助她战胜心魔。对于因为

儿女无法戒掉各种嗜瘾而英年早逝的父母来说，这样的想法总是让人不堪回首。每当想起洛丽因药物成瘾，眼睛里的希望，乃至最终，求生意志一点儿一点儿丧失的时候，更是让我体会到了锥心之痛。古语说得好："眼睛是人类心灵的窗户。"当洛丽病情恶化时，她的眼神告诉我们，当年那个光彩照人、前途无量的女孩已经远去。在我们面前的只是一副茫然失措的空壳。在她的眼睛里，我们只看到了无望。这样的眼神一直停留在我的脑海里，久久不能抹去。

洛丽死后，是我们的信仰，以及家人和朋友的陪伴，帮助我们度过了那段最困难的时光。我坚信洛丽入土为安后，上帝将会一直陪伴着她，一如上帝一直与我们同在一样，没有这样的信仰，我们真不知道该如何面对自己。每当悲伤、负疚和后悔像潮水般向我袭来之时，我都会小声祈祷。这是我童年就养成的习惯。我现在把《赞美诗》中的第23首《今来就主》也加入了我每天的祷告中。

耶和华是我的牧者

我必不致缺乏

为自己的名引导我走义路

我虽然行过死荫的幽谷

也不怕遭害

因为你与我同在

丧女之痛令弗兰克几乎一蹶不振。洛丽的葬礼之后不久，他跟我说，他已经丧失了信仰，觉得人生再无意义。我每天晚上都在祈祷，希望上帝能给他启示，让他重拾信仰。几个月以后，就在2010年父亲节的前一天，上帝之意彰显了。弗兰克当时正在车库给汽车换汽油，旁边摆放着的几个盒子映入了他的视线。弗兰克随手打开其中一个，里面保存着4张洛丽小时候在父亲节时送给他的贺卡。其中有张贺卡上写了很长

的一封信，里面提到弗兰克是世界上最好的父亲，以及洛丽有多么的爱他。弗兰克看着女儿当时还有些稚嫩的笔迹，感慨万千。当他读到“爸爸，我永远爱你”时，忍不住痛哭起来。过了一会儿，他带着一丝释然，走到我的身边，他知道是上帝在垂怜我们，洛丽已经安息了。但在此之前，他也曾有过那种空洞的、无望的眼神。由此，我知道人们在绝望的时候，在失去信仰的时候，就会出现这样空洞的眼神。

后来，我在加州开始竞选美国参议员，在更多人的眼里看到了这种毫无希望的眼神。门多塔是加州中央山谷地区的一个小镇，曾拥有世界上最富饶的田地，享有“西部阿巴拉契亚”（Appalachia of the West）的美誉。我认识三个曾在门多塔工作的男子，现在都已经失业。根据统计，目前这个地区有40%的适龄从业人员处于失业状态。除了就业问题，放眼望去，门多塔曾经郁郁葱葱的杏树林，如今也已成了枯黄的荒地。树木被连根拔起横在地上，遍地都是枯萎的树枝。一条导水渠从中穿过，四周一片荒凉。数公里以外，有一群身着西装的人们认为这里的水源不适合继续供养这片土地；而门多塔的人们也不再适合继续在此工作——华盛顿决策者们的日常决定看似要比农业工作者的潜能更加重要。我在门多塔又一次看到了那种空洞的眼神，他们没有得到应有的重视，对生活失去了希望。

在一些活动或者演讲中，每当介绍我时，人们常常会提到我传记中的几句话。他们如此干脆利落，甚至信手拈来，常常让我感到吃惊。在他们的介绍中，好像一个人的成功非常容易，幸福是理所当然的事情。然而，事实上，人生不如意，十之八九。我知道我很幸运，但我也曾遇到过挫折，经历过各种磨难。失去洛丽曾让我痛不欲生。她去世后不到两周，我就接受了乳腺癌的治疗。病痛的折磨和持续的化疗再次考验着我的意志。我逐渐明白，洛丽已逝，一切无可挽回，我救不了她，也无法免除她的痛苦，一切已经于事无补。洛丽的死以及我和癌症的搏斗，教会了我一件事，人生中有太多我们无法控制的东西。我们应当从苦难中学会感恩，学着不要重蹈覆辙。我知道人终有一死，生命的长度，并

不能体现我们的价值。只要我们学会付出，学会感恩，爱能让我们的人生价值实现最大化。

洛丽没有完全发挥出她的潜能。死亡并不是唯一剥夺她充分挖掘个人价值的因素。有太多的人在绝望中生活，没有机会使用上帝赋予他们的才能。很多人都像洛丽一样，根本没能意识到自己的价值和潜能。其实，每个人都有能力创造人生价值，获得尊严，让自己的生活更加精彩。

在美国，今天同样有很多人都没有将自己的潜能完全发挥出来，仍有1/6的美国人生活在贫困中。在美国，靠救济金生活的人数已经达到历史之最，失业人数也接近巅峰记录。学非所用、怀才不遇的问题越来越突出。劳动力就业率也已是历史最低水平。200多年以来，美国人始终坚信美国梦。而今天，有越来越多的美国人认为他们下一代的前途不再光明。

一些人仔细分析了这种不景气的状况，认为美国的衰退不可避免，而且征兆已经非常明显。有些人认为美国不过是一个“剥夺者”，也有些人认为我们需要一个更加强硬有力的政府。

而我呢？我在想洛丽，同时还看到了人们如广袤海洋般未被开发的无限潜能。

---

[1] 1英里≈1.61千米。——编者注

第1章
你的潜能无限

每一个拥有梦想的人，不管身处怎样的境地，只要他肯奋斗，就能发挥自身的潜能，创造人生的奇迹。

于当今之美国，我有何看法？在以“不自由毋宁死”闻名天下的新罕布什尔州，一个与我素昧平生的人在扶轮社会议上讲的一句话，道出了我的心声。

一天下午，我将要给一群不同党派、政见不一的人做演讲。中午吃饭的时候，一个同桌的男士告诉我，他是民主党人，并毫不隐晦地说：“无论你怎么说，我们都只能各从其志。”我思忖了一番后，对他的坦诚相告表达了感谢，同时也表示，希望他能耐心地听完我的演讲。然后，我就走上了演讲台。美国人在很多事情上都是意见一致的，但一碰到政治讨论就会变得尖酸刻薄，因为会过分关注于异议。“今天，我想跟大家谈谈我们志同道合的地方。”我选择了这样的开场方式。

美国人的特质是什么？这是值得我们思考的问题。之后，我跟大家分享了自己的人生经历。这样的故事只可能发生在美国。小时候，我的母亲曾在一所主日学校做过一年的老师，她送给班上学生的箴言是：“上帝赐予你生命的礼物，你当以成就精彩人生作为回报。”

时至今日，这句话仍然鼓励着我。我大学时期主修的是中世纪历史和哲学，由于专业冷门，经济形势不好，大学毕业就等于失业。于是，

我又报考了法学院。父亲对我的这个决定非常满意，但我自己却很不喜欢。终究，我还是在勉强上了一学期的法学课程后退学了。为了养活自己，我开始到处应聘，之后，开始在一个小型机构里担任秘书。我自上大学起就半工半读，所以像打字、接电话这一类的秘书工作可谓得心应手。当时，我工作的小型机构在帕罗奥图市，总共只有9名员工。

我告诉新罕布什尔州扶轮社的成员，“我曾去过世界上很多国家，也在不同的地方生活过。一个初出茅庐的女大学生，从秘书起步，成长为全世界最大技术公司的首席执行官，这样的事情也只有在美国才能发生。”

美国是一个伟大的国家，因为这样的事情不仅仅发生在我的身上。每一个拥有梦想的人，不管身处怎样的境地，无论是法学院肄业，还是只有中世纪历史专业的本科文凭，只要他肯奋斗，就能发挥自身的潜能，创造人生的奇迹。尽管美国建国初期的人们可能会觉得当时的立国思想非常激进，充满幻想，但正是因为我们相信潜能的无限力量，每个人都有权利发挥自己的潜能，最终才实现了美国梦。正如美利坚合众国开国元勋们在建国时写下的：“生命、自由和追求幸福”。

人的潜能是我们拥有的唯一的无限资源。人们可能因为各种原因没能发挥自己的潜能：也许是因为他们缺乏机遇和支持；也许是因为他们没能获得接受教育和培训的机会，以及施展才能的平台；也许是因为他们食不果腹、衣不蔽体，被人瞧不起，缺乏应得的尊重；也许是因为他们只是缺乏突破自我的勇气。尽管如此，每个人都有无限的潜能，这一点我知道。我们的开国元勋们也早就洞悉：人，生而拥有利用自身禀赋、发挥个人潜能的权利。这是上帝赐予我们的权利，没有哪个政府能剥夺人们的这种权利。

从新罕布什尔州扶轮社与会人员脸上吃惊的表情，我看得出，我演说的内容是他们始料未及的。建国者们坚定的声音在我们一代又一代人的耳畔回响。美国正在人类的发展史上谱写辉煌篇章。将美国的希望和

个人的潜能结合起来，这样的思维似乎拨动了人们的心弦。我全力呼喊我心所想：我们是具有无限潜能的生物，我们有幸生长在美国这个充满可能的国度，几乎没有什么是我们触手不可及的。我们面临的挑战是如何充分发挥每一个美国人的潜能。

演讲过后是大家的提问时间。坐在后排的一位男士站起来，只是简单地说了一句："阿门！"之前在饭桌上跟我说话的男士在提问环节过后，也走到我的身边说："刚才那个言简意赅的发言者把我的想法都说完了，但问题是，我们不再相信美国是一个充满无限可能的国家，我们也不再是拥有无限潜能的人了！"

这句话让我百感交集。在过去的10年时间里，我几乎都是在各地来回奔忙，面对不同的观众做演讲，探讨的话题也是五花八门。在这期间，我深刻感受到了人们的不安和焦虑。这无关派系之争，也与政治毫无瓜葛。真正让人们揪心的是：美国正在逐步丧失一些重要的东西。当新罕布什尔州扶轮社的陌生人跟我说他不再相信人生有无限可能的时候，我意识到我们失去的东西不是别的，而是一个人人都懂的道理：我们所有人都应该具备按照自己意愿生活的权利和能力。与此同时，我们也在丧失让"美国梦"得以成真的信仰体系：你的出身、样貌并不重要，重要的是你的天赋和潜能。当我们展望未来的时候，我们不再相信发挥个人的潜能让一切皆有可能，我们越来越深刻地意识到人生充满了各种限制，这些限制剥夺了我们的可能。

我想到了加州门多塔的失业工人，是远在首都华盛顿特区的政客剥夺了他们应有的尊严和对生活的希望。另一个南加州的女孩，一直梦想能开一家自己的理发店，却因为纷繁冗余的审批办理手续对自主创业望而却步，她也失去了一次原本可以改变人生，改变未来的机会。她的理发店或许永远也开不起来了。每个辛苦抚养孩子的父母都在努力地开发孩子的潜能，而好的教育是激发孩子潜能的必要条件。但不知道是因为工会主席的野心还是因为某些政客的懦弱胆小，总之有很多父母根本没

能得到必要的教育支持，而他们的孩子也无法将自身的潜能完全发挥出来。很多人疲于生计，根本没有梦想可言。

我想起了当年芝加哥市市长拉姆·伊曼纽尔在任期间爆发的教师罢工事件，当时的教育工会主席说了一句话，是关于老师在教室中的责任感问题。她说："我们无法对教室里每一个孩子的学习成绩负责，因为有太多的孩子来自于贫困家庭。"这种话她怎么能说得出口？难道就因为一个人贫穷，家境窘迫，就连学习的权利都没有了？这样的话语简直是对人性的羞辱，是对所有美国人的嘲讽。

我知道人类潜能的力量。在我个人的成长经历中，我深刻地感受到了潜能的力量，也在无数其他人的事迹中见证了这一点。面对困难和挑战，面对突如其来的变故，面对似乎无法逾越的障碍，潜能总是帮助我们克服一切阻力，让我们奋力向前。

事实证明，只要能发挥每个人的潜能，我们就可以解决遇到的所有问题，把握眼前的所有机遇。我曾见过一位非洲的女性，仅用150美元的贷款就改变了自己和家人的命运。这就是人类潜能的力量。如果在世界上最贫穷的地区，这一切可以实现，那么在富裕的美国，这种方法必然也能行得通。

***

什么能激发人们的潜能？是愿意在你身上下赌注的恩人，是愿意扶你一下的贵人？抑或是自由市场、教育机会、一份工作，甚至是心灵的自由感？

美国总统奥巴马曾对所有的企业主说：企业不是靠一个人发展起来的。希拉里·克林顿则告诉我们，企业并不能保证所有人的就业机会。尽管各个领导人说法不一，但美国人仍然有理由认为是政府为我们发挥个人潜能创造了条件。但事实并非如此。不过，奥巴马总统和克林顿国

务卿说的有一点我完全赞同：没有哪一个人仅靠自己的双手就能获得成功。任何人都需要他人的帮助和提点来发挥个人的优势。我们或多或少都得依靠他人的帮助才能成功。

建国者们提出：所有美国人都要利用自身禀赋去创造成功。美国政府在秉承这一精神方面也的确发挥了一定的作用。回顾美国历史，每一次的大繁荣都是以这两点为前提的：新美国共和和自由资本主义。如果你再把历史的镜头回放到1 000年前，你会发现，在18世纪末以前，历史的发展都比较平稳，而在最近的200多年，人类前行的脚步明显加快，整个社会进程加速，发展的势头不可阻挡。过去40多年间，像中国和印度这样的国家，采取了许多推动市场经济发展的政策，这些国家和地区的极度贫困人口（每人每天的平均收入在1美元以下）人数下降了80%。

市场经济激发了人们的潜能。它给予男女平等的工作机会，鼓励他们创业。每当人们有机会想象和冒险，有能力实现自己的理想蓝图时，创业发生了。我所认识的非洲女性仅仅利用150美元的贷款就改变了自己的人生，她们是当之无愧的创业者。虽然美国的大部分企业并非世界财富500强企业，但它们都很有生机。人们靠着干洗店、美甲店、咖啡屋和墨西哥快餐店发家致富。正是这些小企业创造了美国2/3的新就业机会。这些行业的从业人数占整个劳动力大军的1/2。小企业业主创造了历史上最大的经济引擎：美国经济。

教育和培训能够叩开机遇之门，发挥人们的潜能。当人们拥有一技之长时，便有了自立自强的信心，他们就敢于迈开步伐去实现更大的理想。美国人不是因为缺乏潜能而遭遇贫穷，而是因为缺乏发挥潜能的素质和机会。教育归根结底是一个经济问题，会彻底改变一个人的人生。学习成绩不理想的学生成年后需要依靠公共资助生活的可能性更高。他们中的很多人都无法实现人生潜能。

工作同样可以发挥人们的潜能。每当有年轻人问我前进的动力是什

么时，我都会告诉他们去找一份工作。三百六十行，行行出状元。一个人有了工作，就不仅找到了每天前进的目标，而且会努力改变自己的习惯，不断学习，为接手更理想的工作做准备。如果从政人士全然不谈就业问题，肯定是因为他们缺乏起码的同情心，是在浪费人们的潜能。

最后，自由也能发挥潜能。如果人人都有寻找发现个人才能的机会和渠道，人人都有自我摸索试错的机会，人人都有梦想的自由，我们的潜能就能得到进一步的发挥。

是什么浇灭了人们的斗志，扼杀了我们的创新能力？顽固守旧、裹足不前，时刻捍卫旧体制的组织就是扼杀人们创新潜能和积极性的高手。换言之，官僚主义害人不浅。应付各种繁文缛节不仅削弱了我们的战斗力，浇灭创新热情，更重要的是打击了我们的自信心。别不把我的话放在心上。你可以问问那些完成沙漠风暴行动后的退伍军人，当他们走进退伍军人管理局的等候大厅，和300多号人一起排队办手续时是什么感觉，你就会知道繁文缛节有多么恼人。如果没法去问退伍军人，想想你自己每次上飞机前要经过的各道安检手续，就可以体会出官僚主义的威力。

不是说所有的公职人员都是十恶不赦的坏人。关键是你一旦进入体制内部，就会立刻学会明哲保身、不敢直言进谏，更不敢做任何出格的事情。官僚主义的突出特点是人们都不愿承担责任，因此只好把问题一级级地向上搪塞。官僚机构本应该以为人民服务为宗旨，视服务对象为上帝，但在这些官僚主义盛行的机构，却把前来办事的人全都当作负担，认为这些人的出现会给机构运作和流程带来麻烦。本来是机构服务于人民的需要，但官僚主义的存在却扭曲了这个逻辑，反而让人们屈就于机构的需要办事。

机构庞大、运行低效、毫不负责、不知变通的官僚机构与名为Good360的慈善组织形成了鲜明的对照。我是Good360的主席。这个组织主要从各类企业中收集过期或者多余的存货，通过我们的技术和物流

配送服务，将这些存货通过美国4 000多个慈善组织转送给那些有需要的人。从某种程度上看，我们类似于慈善领域的eBay（易贝网）。我们利用技术将慈善事业和企业本有可能堆积如山、最终销毁的存货连接起来，将价值几十亿美元的商品，如衣服、床垫、书籍、计算机、纸尿裤、个人护理用品和玩具送到最需要它们的地方。其实除了食品和药品以外，美国乃至全世界人民所需要的东西，都是我们这个慈善组织愿意牵线搭桥的捐赠品。2014年，“埃博拉病毒危机”爆发后，我们也参与了救援工作。与现金相比，这些在西非抗击“埃博拉”病毒的慈善机构当时更需要的是橡胶手套、热水和装尸袋。它们同时还需要玩具来安抚那些在检疫过程中被隔离的儿童，这些儿童正在面临死亡或者曾经经历过亲友的离去。我们为何不把那些堆在仓库里的玩具拿出来陪伴在这些儿童的身边，在这种黑暗绝望的时刻，让他们感受一丝温暖呢？

Good360曾多次入选《福布斯》杂志评选的世界十大最高效的慈善组织。负责经营Good360的同事们也在不断地开拓创新。2014年，我们开发了名为“灾难康复360”（Disaster Recovery360）的技术。从本质上来讲，这是一个桥接慈善机构与最先对危机和灾难做出响应的组织和人员的门户。

每当灾难来临的时候，无论是“卡特里娜”飓风，还是海地大地震或者大西洋超级飓风“桑迪”，美国人都能以豁达大气的姿态积极应对。遗憾的是，绝大多数救灾物资得在灾情发生后6个星期才能到达灾区。虽然人们非常感激这些捐赠，但这些物资却未必能在灾区最需要的时候发挥作用。确切地说，最后到达灾区的捐赠物品中有60%最终都会被堆在一旁，没有人用，因为这些东西已不是人们最急需的物品了。

实际上，在超级飓风“桑迪”发生后，国家护卫队就已经呼吁人们不要再往灾区捐赠物资了，这些物品被堆在灾区的街道上，反而影响了正常的救援工作。

这是人力和物力的极大浪费，不仅给环境造成巨大的压力，还让那

些希望能帮助他人或急需得到帮助的人们大失所望。美国联邦紧急事务管理署非常支持“灾难康复360”这一技术的推广，而且这个提议受到了公司和基金会合作方的支持。这样一来，“灾难康复360”技术就能帮助慈善机构和本地的应急工作人员确定何时、何地、何人需要何物，从而提高双方沟通与物资调配的效率。一般的社区需要三年时间才能从灾难中恢复原状，而“灾难康复360”技术可以以某个受灾社区为中心，不断地给那些有需要的人员和机构提供信息支持，即使这类灾难已经淡出了公众和媒体的视野，救助工作依然能够有条不紊地继续。

简言之，Good360几十个工作人员所做的工作，比拥有几百号员工的机构更有成效。我们拥有最高效的技术和一支伟大的团队，辛迪·郝柏林是Good360的首席执行官，她创造的组织文化权责明确、鼓励创新、富有企业家精神，对卓越和成效的追求让官僚主义无处藏身。

官僚主义的存在是为了服务某些特定的需要，以确保这些事情的顺利完成。但是，随着时间的流逝，官僚作风逐渐有了这种特征：只关注于内在。他们忘了组织存在的初衷，只是为了保持组织的存在墨守成规。你对这种情况肯定不陌生。华盛顿特区有很多庞大的、权责模糊的机构，而且这些机构还在日益膨胀。这些组织忘记了自身存在的根本目的应该是为人民服务，每天只关注于如何保持现状、保存权力。比如美国退伍军人管理局。它创立的目的是为了服务退伍的军人，尤其是那些受伤的军人。而如今，这个机构彻底腐败，除了服务于自身外，没有其他任何作用。

官僚主义会扼杀人们的潜能，但它给人们或者机构造成的伤害却各不相同。当面对美国环境保护署和美国国税局制定的各种规章制度时，大企业还比较容易应付，因为它们可以雇用专门的律师和会计师来处理这些繁文缛节。最受政府官僚主义戕害的是小企业。它们无法冲破障碍，难以通过官僚主义的各种关卡。这刚好合乎大公司的胃口。规定越复杂、税收越苛刻，能跟大企业竞争的小企业就越少。政客编造的最大

的谎言就是政府需要与大型企业对抗。实际上，这句话完全说反了。大型企业和政府刚好需要彼此的支持——也就解释了这个现象：美国最富裕的6个县城都在华盛顿特区附近。企业巨头每年都得耗费大量资金在专门的政坛说客身上，因为这些企业需要通过他们给政府施加影响力。

官僚主义和裙带资本主义遏制了美国潜能的发挥。想要抵制官僚主义的不良影响，挖掘美国的无限潜能，最有效的杠杆是领导力。我初入商界时，认为领导者肯定都拥有非凡的经历，叱咤风云，运筹帷幄，办公室看起来宽敞明亮。只有具备这些条件的人才是领导（通常是西装革履的男性）。至少当时，我是这样想的。直到如今，我才明白当初的想法是多么的幼稚。这个世界上有很多权力大、官衔高的人，但他们未必懂得如何领导他人。这样的人在华盛顿比比皆是。他们不仅拥有敞亮的办公室，说不定还身居政府要职，甚至在白宫工作也不一定。

真正的领导力是能以不同于常人的眼光看待未来，有勇气、有能力去改变现有的秩序，创造更美好的未来。领导者的职责不应受制于世俗认知，而是应当敢于打破常规，推陈出新。正如玛格丽特·撒切尔所说，你无法在人云亦云中实现领导。领导者应该能够看见其他人看不见的未来，或者尚未预见的未来。正因为如此，领导受到的非议也会更多。伟大的领导者能看到美好的未来，带领众人走向光明。

作为领导者，最崇高的职责就是激发他人的潜能。我有幸早早地得知了这一点。我大学毕业时，曾在一个只有9名雇员的小机构里担任秘书。当时，我没有所谓的伟大梦想，只是想着谋生。有一天，公司里的两位同事走到我的办公桌前对我说，“你知道吗？卡莉，我们已经观察你一段时间了，认为你很有潜能。你能做的绝不只是当一个秘书。你想了解我们的业务吗？”就是这番话，引领我走进了商界，也成为我极力挖掘个人潜能的第一步。寻找千里马，就是身为领导者的一大要务。

领导者是谁？领导者就是那个愿意给普通工薪阶层、小型企业主和单身母亲机会的人，就像当初那两个给我机会的人一样。愿意在一个人

身上赌一把，其实就是给他（她）充分的机会和条件，放手让他（她）一搏。我们所有人都拥有未知的潜能。我通过亲身经历的沉痛教训才终于明白了这一点。我们身上的潜能往往会超过自己的想象。

对于企业家而言，领导力是为成功的企业做好愿景规划，在充分发挥员工个人潜能的情况下，大力发展这个企业。2014年，我在新罕布什尔州碰到了这样一个领导者。诺姆·卡尔森从1996年开始在自己的车库里制造可以测量热量、湿度、速度和压力的仪器。很多年来，他都是独自一个人在推销这些产品。那段时间，他居无定所，累了就睡在车上，早晨起来对着汽车后视镜剃胡须。如今，他成了新罕布什尔州迈奇达公司的所有人和运营人。他在新罕布什尔州有54名员工、分别负责设计、制造和生产产品。迈奇达公司在本地制造产品，然后销往全世界。以迈奇达传感器为例，该监视器能够保护罗马西斯廷教堂里墙面和天花板上珍贵的装饰壁画。诺姆·卡尔森是一名领导者，他的领导才能和事业不仅服务于地方经济，也激发了员工宝贵的内在潜能。

多年的商业管理经历教会了我很多。当我们无法发挥个人潜能时，往往会不自觉地责怪他人。很多自称领导者的人，花了太多的时间指责他人、寻找借口。

人们努力坚持，所能取得的成就常常会让自己感到惊讶，你从他们闪着光的眼神中就能看出这一点。这与洛丽和我在门多塔碰到的人的眼神截然不同。这是希望的目光，能由内而外点燃人们的激情。为了共同的目标，努力奋斗，我在很多Good360同事的眼中都能看到这样的目光。我在很多发展中国家年轻女性的眼里也看到过她们为美好未来奋斗的决心，这些女性只需要获得不超过每个月手机月租费的低额贷款，就能重拾对生活的希望。

对我而言，希望、承诺和人尽其才的眼神就是激励我们前进的力量。

第2章
永远不要出卖自己的灵魂

> 不要违背自己的本性和良心做事，不要委曲求全，不要放弃信仰。不论要面对怎样的结果，做自己永远比出卖自己的灵魂要好。

当时的美国总统小布什打电话来的时候，弗兰克正在健身自行车上锻炼，我在楼上睡觉。弗兰克比我更清楚地记得当时的情景。“卡莉在家吗？我想跟她说点儿事。”弗兰克上楼叫醒了我，并且说：“总统打电话找你。”那天是2005年2月10日。第二天，我就以首席执行官的身份被惠普公司解雇了。

在离开惠普公司后的6年时间里，我的生活发生了巨大的转变。这种转变有其双面性。一方面，媒体报道极具攻击性，唯恐天下不乱。我曾在技术行业最艰难的时期，艰苦战斗。历史会告诉人们，我和惠普公司其他精英一起励精图治、顺应潮流所做的变革，在我被惠普公司解雇后的很多年里一直有效。我们将惠普公司的收入翻倍，创造了900亿美元的营业收入，将增长速度从2%提高到9%，现金流增加了三倍，使惠普公司在多个方面都从市场的后进者变成了市场的引领者，为美国和世界各地的人们创造了就业机会。我们的努力也大大提升了惠普公司的创新水平，创新率翻了三倍，现在平均每天获得的专利数量平均高达11项。

然而，媒体却完全忽略了这些事实。一些报道只提及惠普公司股价下跌的情况，却没有说明很多其他大型科技股，包括思科（Cisco）和

甲骨文集团（Oracle），在互联网经济泡沫和“9·11”恐怖袭击事件后大盘暴跌的萧条时期里，也无法避免股价跌势凌厉的情况。很多公司拒绝转型，目光短浅地把注意力放在季度盈利方面。股票市场真的是一个无常的是非之地，尤其是在如今每只股票平均持有时间仅有不到90天之时。我在惠普公司工作时的宗旨是大刀阔斧，采取一切必要的措施，保证公司能在未来变化迅速的行业中取得长期的成功。我们的举措影响力深远，在我离开惠普公司后多年依然奏效，而这样的长远影响显然无法在短短三个月的股价走势中得到体现。

很多人公然抨击我的领导风格，也有些人含沙射影地发表他们具有性别歧视的批评。我在惠普公司的业绩——无论成败与否，媒体通通视而不见，只是对我个人不惜笔墨。像“专横的悍妇”这一类的字眼，在这种批评的浪潮中，都算是手下留情了。我没有把全部报道看完，因为多年前，奥普拉·温弗瑞就曾告诫我，别去在意媒体对你的报道。能经得起赞扬，就能经得起诋毁。可怜的弗兰克，他坚持读完了这些报道，这让他心如刀绞。

与媒体公然驳斥我的情况相反，在我离开惠普公司后，我收到了很多的个人来信。其中包括当时的美国总统小布什。我曾经给他提过建议，他打电话来问我是否愿意去他的政府工作。我也收到了很多惠普公司同事给我发来的多达数万封的邮件。弗兰克和我花了很多时间去阅读。他们的信中大多是在同情我、支持我、鼓励我，为我打抱不平。

我还收到了一些科技行业高管的来信。当时，史蒂夫·乔布斯也曾给我打过电话，让我很是感动。在硅谷工作的时候，我和史蒂夫就是好朋友了。电话中，史蒂夫非常和蔼，也很气愤，他说：“他们会后悔的。”他不仅给了我莫大的支持，更给了我难得的建议。

“卡莉，未来6个月先好好休整一下。”他说，“肯定会有很多人聘请你去他们的公司，你的本能会让你想要赶紧回到业内。别这样做。先好好休整6个月。”我接受了他的建议。

对于我曾经以为和自己有着深厚交情的惠普公司董事会成员，我感到非常失望。我曾经认为他们是很有原则的人，直到后来得知有几位董事向媒体透露了我们在董事会上讨论的内容。他们害怕自己的董事席位不保，迫不及待地以不道德的方式把我赶出了惠普公司。

这是一个考验人的时候。我在出席时任总统小布什的就职典礼时接到了惠普公司公关人员的电话，说第二天媒体将会在版面头条位置刊登惠普公司董事们最近一次开会的事情。我很快拨通了董事会的电话。后来，弗兰克告诉我，那个接电话的人说他之前从来没有碰到过我如此生气的样子。电话中，我告诉董事会成员媒体将要大肆渲染的事情。情况危急，我感觉我们的行为规范受到了侵犯，如果事情不能妥善解决，我不会继续担任董事长。“大家有什么意见要发表吗？”我问道。电话那一头是长久的沉默。有个董事会成员提议全体都应该辞职，我可以委任我所信任的人继续担任董事。我坚信这个和我共事多年的人绝对是一个有原则、讲诚信的人，但我并没有走那条路。其实，我当时应该那样做的。

董事会成员一再否认他们当中有告密者。我咨询了外聘律师团队，要求他们和每个董事会成员进行面谈，希望每个人都能以此证明自己的清白。我当时其实已经知道谁是这件事的始作俑者，但我认为更重要的是他们有勇气承认，并重新挽回其他董事会成员的信任。当外聘律师在电话会议上向我汇报面谈结果时，我正在瑞士达沃斯参加世界经济论坛。那天，达沃斯当地时间凌晨12点30分，我在酒店的房间里，失望地发现参与那次电话会议泄密的几个董事既没有明确表态的意思，也没有出面澄清、挽回局势的打算。两个星期后，我被惠普公司解雇了。

事实上，我本可以阻止董事会对我的所作所为。但是，我不愿意丧失自己为人处世的原则，也不愿意让公司陷入一场旷日持久的争论中，因为内讧绝对会影响惠普公司在全球的发展。作为董事长，我对董事会商议的事情有优先投票权，包括董事长和首席执行官的人选问题。但最

后，我决定不行使这样的特权，没有对董事会针对我的解聘实施一票否决制。如果我使用了这种权利，可能再与董事会僵持几个月，最终可以保住自己的工作。但是，我知道这样做不利于惠普公司的发展，整个董事会斗争不休，于公司无益，对我个人也未必有利。我想连我的同事也都没有想到，一些董事会成员竟然会把这类消息透露给媒体。一年后，这些董事会成员被全体解聘，这进一步证明了当时我的提议和行为完全正确。继续和董事会成员纠缠下去，会让惠普公司在本已脆弱的情况下元气大伤。所以，我没有进行任何争辩和解释，毅然接受了董事会解聘我的决定。

虽然我对自己以这样的方式离开惠普公司有些失望，但离职后的我却感到一身轻松，我觉得自己更加自由了。从秘书到首席执行官，我在惠普公司工作了很多年，一刻不敢懈怠。离开后，我反而觉得我可以想做什么就做什么了。这种自由的感觉让我想起了自己从法学院辍学时的情景，我讨厌法学院，虽然我的父亲非常希望我们家能再出一名律师。我记得那天我在洗澡，突然意识到我的人生应该由我自己做主，我要用有限的人生去做我喜欢做的事情。于是，我从浴室里出来，穿好衣服，下了楼，告诉父母，我不去法学院读书了。

虽然我很热爱我在惠普公司的工作，身为首席执行官，我觉得自己的工作意义重大，但离职后，我反而感受到了长久以来难得的轻松自在。那几个月，我尽力休整自己，有时间也有条件感受自己的想法。我不想丧失这种自由的感觉，所以我接受了史蒂夫的建议，尽情想象自己未来更多的可能性。虽然不断收到社会各界想要聘用我加入他们公司或非营利机构董事会的邀请函，但我都一一拒绝了。我不想继续待在董事会里，也不想再做首席执行官了，这几年时间里，我都不想再当首席执行官了。我读过的季度报告已经够多了。

弗兰克和我很快决定离开这个是非之地。在加州，每到一个地方，都会有人认出我来，这让我有了更多的自省机会。夏威夷也一样，我和

弗兰克在那里待了一个星期，所到之处，总会有人过来，向我表达他们的支持。我非常感谢他们的好意，但这也让我不免感到尴尬。

离开惠普公司后，我还面临着一个重大的选择：应该如何向公众解释我的经历。我的人生此时正面临着重要的转折，我也思考了很多。当我被迫离开惠普公司的时候，董事会曾要求我发表声明，表明我的离职是我和董事会共同商议的结果，我是在双方已经共同实现了既定的目标后离开惠普公司的。然而，我拒绝了这个要求。我可能犯过错误，也已经被辞退，但我不可能在谎言中度过余生。我从心底里相信，路遥知马力，日久见人心，时间会说明一切，人们终将明白到底发生了什么。真相总有一天会浮出水面。媒体报道沸沸扬扬，各种流言蜚语持续了好几个月。我没有接受任何访问，也没有发表任何声明。我知道，总会有真相大白的那一天。

根据原本的日程安排，我将在2005年春天受邀参加多场演讲活动。离职后，我取消了一切的这类活动，但有一个活动我有些犹豫。我本来答应要在北卡罗来纳理工州立大学的毕业典礼上致辞的。这是一所著名的美国传统黑人大学，我对这所学校的情况也比较熟悉。相比其他的高校，从北卡罗来纳理工州立大学毕业的非洲裔学生中，进入技术行业的人数更多，同时，从这里进入自然科学、数学和技术行业的非洲裔女性毕业生在数量上也具有明显的优势。惠普公司也曾多次前往这所学校招聘毕业生。

能受邀在北卡罗来纳理工州立大学的毕业典礼上讲话，我感到非常光荣。因为我知道那里有很多学生一定是过五关斩六将才得以进入这个学校读书的。毕业后，他们还要面临各种挑战。在我的职业生涯中，我曾遇到过很多人，因为他们经受住了各种考验，克服了各种困难，所以比常人取得了更加辉煌的成就。我打电话给北卡罗来纳理工州立大学的相关工作人员，问他们是否还需要我过去做演讲。他们给了我肯定的回复。于是，我即刻着手撰写了一篇关于克服困难的演讲，希望能给毕业

生们一些启示。

我觉得以幽默的开场白开始演讲是很可取的做法。这次演讲也不例外。我称呼北卡罗来纳理工州立大学的毕业生为“求职同行”。我告诉毕业生们，“在我离开惠普公司的消息被传得沸沸扬扬的时候，我曾打电话给北卡罗来纳理工州立大学确认是否需要取消我的演讲。我从校长那里得到的回答是，‘完全不用’。他认为，此刻的我和各位毕业生的处境相同，因此有更充分的理由来这里和大家分享我的看法。”

“校长说得很对。”我说，“毕竟，我如今也需要到处发简历，还在上面写出了我的推荐人。我现在背着新的公文包，随时准备去面试，如果现在这里有招聘官，我上午11点钟就能去应聘。”

这是我第一次和毕业生们分享我的人生经历，我后来把这些故事写进了《勇敢抉择》[1]（*Tough Choices*）一书里。我也谈到了我在从秘书起步的职业发展道路上所碰到的障碍。我告诉学生，我的上司曾把我当作只是用来摆在会议室里装点门面的“花瓶”。一次，我的男同事们正准备在会议室里接待一个难缠的客户，他们几个人都说我不敢参加，但后来我还是去了。我知道北卡罗来纳理工州立大学的学生都有自己的故事，而且跟很多人相比，我的故事根本不算什么，但我依然希望用我的经历来鼓励他们迎难而上，不断接受新的挑战。

“永远不要出卖你的灵魂。”我说这句话的意思是：不要违背自己的本性和良心做事，不要委曲求全，不要放弃信仰，因为不论要面对怎样的结果，做自己永远比出卖自己的灵魂要好。

那一天，北卡罗来纳理工州立大学格林斯博罗体育馆内座无虚席。做好毕业演讲并不简单，毕业前夕，学生们往往忙着搞各种纪念活动和聚会，根本无心听演讲者说话。但那天，我在现场发现，所有的毕业生都在认真地听我演讲，我顿时感到安心了不少。接着，我说出了4个月来，我一直在找机会诉说的话。

“很多人都问我，在这个时候失业是一种什么样的感觉。”我告诉毕业生，“实际上，我对自己选择的人生感到自豪，虽然我也曾经犯过错，但我从不遗憾。我曾料想过的最糟糕的事情已经发生了。我几乎是在众目睽睽之下被解雇，媒体对我紧咬不放，几个月来，我的个人生活也成了媒体追逐的新闻。但即使如此，又能怎样？我依然泰然自若，我还在这里。”

听到这番话，在场的所有毕业生都站了起来，掌声雷动，为我欢呼。我不敢自夸，我能得到这样的响应，并不在于我的故事有多么感人，我只是讲了一个每个人都有可能遭遇的情况，一个有可能激励所有人继续前进的故事——我以最纯洁的灵魂迎接这场猛烈的暴风雨。我们不仅要生存下去，更要奋起——无论外界对你下了怎样的结论，无论大众如何诋毁你，我们一定要从内心认同自己的正直和勤奋。

“我现在内心平静，我的灵魂纯洁无瑕。”我说，“这些话日后将写入我的书里。”我如果选择放弃自我，故事的结局可能大不相同。但我的脑海里时常闪过这样一句话：“你若丢了灵魂，得到全世界，对你而言又有什么好处呢？”

***

在北卡罗来纳理工州立大学毕业典礼后不久，企鹅（Portfolio/Penguin）出版社的阿德里安·扎克赫姆就跟我联系了出书的事情。他给我写了一封信，说这是一个千载难逢的好机会，可以把我的经历写成书。但是，我却对此十分犹豫。弗兰克和我正在享受难得的自在时光。我们在原来的房子附近又买了一套公寓。洛丽和特雷西都住在弗吉尼亚州，特雷西生了两个女儿——卡拉和摩根。我们的家人，女儿们、外孙女们真的都是我们快乐和自豪的源泉。

2005年夏季很快就要过去，我依然不知道自己是否应该接受扎克赫姆的出书邀请。在北卡罗来纳理工州立大学的演讲是我生平在公众场合

谈论个人感受最多的一次演讲。我在其中倾注了很多的心血，看到反响不错，也感到非常开心。人们一直在问我，为何不写一本书把我的思想全部表达出来。说实话，我觉得已经把该说的都说了。以非常冷静的心态回顾我在惠普公司的职业发展，就好像一个观众，在看舞台上演出的一幕幕戏剧一样。如今，戏已经落幕。我不知道自己是否应该回到剧场，再次体验其中的辉煌和人性的背叛。我好不容易才把自己抽离出来，难道还要回去吗？

直到2005年9月，我才真正下定决心要写一本书。我首先要做的事情是写一个大纲。我有条不紊地开始执笔，花了两个半月的时间完成了初稿。我想要写一本关于我如何看待商界的书，因而把重点放在了描述处在商界中的人身上。对我而言，是人的故事构成了整个商业的运作，人们在面对支持和挑战的时候，会有怎样的作为？商界的发展动向就是人们向往的远景和创造的未来，正是因为这一点，我才对商界有着特殊的感情。我所写的大纲有点儿不太合适，与其说是我的回忆录，不如说更像是一本商业管理教材。扎克赫姆鼓励我从头开始，重新构思如何讲述我个人的故事。

我在商界的成就，是靠业绩打拼出来的，并不是靠动动嘴皮子就可以获得的。我低估了人们了解领导为人和风格的重要性。现在回想起来，我更加肯定了这一点。一个人的品质并不体现在他当下的某一个具体行为中，而在于他一生的所作所为。这些行为最终将堆积起来，形成这个人特有的经历。

在扎克赫姆说服我将这本书写成我个人的故事之后，我知道我必须得亲自动笔了。这让他感到非常不安，因为他希望我和他人合著。不过，最后我说服了他。写这本书对我而言很有挑战性，但写书过程本身却让我受益匪浅。我在硅谷家中的地下办公室里写作，透过房间的窗户，我能看到外面的橡树。我每天坚持写作10~12个小时。晚上，弗兰克会阅读我所写内容的打印稿。按照这种模式，我从2005年12月开始，

其中改了三稿，最终于2006年3月成稿。

我一生中的大部分时间是在管理他人。独自写作，是一种完全不同的经历。每天早晨起床，我都要让自己走进写作的“小黑屋”里，迈进办公室的过程本身就不容易。不过，一旦我坐下来，我就文如泉涌。我能感觉到房间里的气氛和灯光非常随和，我的恐惧也随之烟消云散，不再害怕重新回顾过去。结果，你会发现，当你拒绝妥协的时候，剖析自己、解释自己也就没有那么困难了。所以，我很顺利地写完了自己的故事。是的，惠普公司解雇了我，不过我是以无愧于他人的姿态离开了我掌管多年的公司。我知道我的行为肯定会产生很大的影响，但是我认为那也是我唯一的选择。

《勇敢抉择》一书的撰写，我乐在其中。2006年9月，这本书正式出版，并在广大读者中引起巨大反响，这更让我心生感动。我接受了奥普拉的建议，不会过分地看重公众对自己的评论。在巡回售书的过程中，很多读者站出来告诉我，他们非常理解我的经历，并感谢我以亲身经历鼓舞了他们。这些人就是我的救世主，他们让我幸福，也让我变得更加强大。也许一个一帆风顺、毫无错误、平步青云的人生经历未必能引起人们如此之多的共鸣。每个人的生活都有起起落落，当你能正视这些的时候，人们就会表露出他们对你的赞赏。今天，我依然能从全球各地的读者那里收到很多感谢信，感谢我写了《勇敢抉择》这本书。很多人依然手捧这本书，找我给他们签名。这些祝福和相遇都是上天对我最大的恩赐。

也有很多年轻的女性朋友向我表达她们对这本书的喜爱和对我的谢意。很多职场女性告诉我，她们在和男同事相处的时候，都曾遭遇过类似我书中所写的性别歧视。这种现象的普遍存在，让我感到失望。这时刻提醒着我们，虽然我们在追求男女平等的道路上付出了很多努力，但依然有大量的问题尚待解决。女性在商界、政界和社会中的作用和潜能远远没有得到发挥。女性依然没有得到应有的尊重，她们常常被边缘

化。妇女和儿童仍然是贫困最大的受害者。更加悲惨的是，很多妇女依然在遭受着家庭暴力，是性侵犯、性奴役和强奸犯罪的受害者。

遗憾的是，女权运动常常被打上政治的标签，成为左翼激进人士的专利。我对于女权主义的定义是每个女性都有权利选择自己的人生，无论她所选择的是在家里相夫教子，还是出来开创事业。新时代的女权主义已经从一种运动转变成为男女平等、和平共处，而非对立的社会共识，女性也不再需要政府额外的庇佑。我认为，地球上的所有人都已经意识到，女性和男性一样有能力顶起美国乃至世界的半边天。如果我们想要创造更美好的生活，建设更美好的国家和世界，就必须充分发挥每个人的潜能。美国的男女老幼都应该乐观、自信地憧憬、创造未来，而不是生活在恐惧和贫穷之中。

***

就在《勇敢抉择》出版之际，传来了加州总检察长办公室正在调查惠普公司董事会的消息。惠普公司似乎雇用了很多私家侦探混进董事会，有些董事依然在向媒体透露信息。这些私家侦探的使命就是获得董事和记者的私人通话记录。这种“欲盖弥彰”的做法据说是为了找到在向记者透露董事会内部会议机密信息的董事会成员，惠普公司承认雇用了外部人员参与调查信息泄露事件，但是公司当时的首席执行官辩称对调查者采用的这种手段以及其他企图追捕知情人的不法行为毫不知情。

美国国会也介入了这起丑闻的调查，决定召开听证会。我依然记得我当时坐在观众席上看着惠普公司首席执行官出庭作证时的情景，美国全国广播公司财经频道（CNBC）对当天的听证会也进行了数小时的直播。我看到之前的法律总顾问和其他证人援引《美国宪法第五修正案》（Fifth Amendment）的规定，拒绝出庭作证，对此我很不以为然。就在这场媒体风暴肆虐之时，我的书出版了。很多人写信询问有关惠普公司以及这次听证会的情况。甚至有些人直接问我，作为曾经的首席执行官，这种无耻的勾当是不是来自我的指使。有谁知道？我其实也是受害

者。

离开惠普公司之后，我的电话就被监听了，但我对此却一无所知。昔日的同事和继任者都成了美国国会的盘查对象，我心生悲凉。当初是因为背叛和机能失效导致我的离开，而今这种局面没有改善，反而越发严重。

我离开惠普公司之后的前5年，惠普公司的业绩非常喜人。我之前在惠普公司的努力工作终于有了结果。遗憾的是，这5年的时光被当时领导者鼠目寸光的战略思维戕害了，他们过分地关注短期盈利，使这家科技巨头公司无法在其赖以生存的创新上获得更多投资。人们对于领导和成功想当然的态度，往往需要血的教训才能得以改变。我一直认为，科技公司一定要在创新上下足功夫。当一个公司乃至整个国家开始戴着王冠，沉溺于过去取得的辉煌，准备安枕无忧地得过且过时，其实是在自毁前程。过去的辉煌并非预示着未来的成就。我们必须要靠双手创造新的未来。

就在本书成稿之时，惠普公司已经在短短的10年时间里迎来了它第4任首席执行官和第5任董事长。董事会几乎全员大换血，惠普公司也被一分为二。这提醒着我，当少数人手中掌握巨大的特权时，往往会给组织带来灭顶之灾。

***

在《勇敢抉择》一书出版后的几个月，我获得了向美国各界人士演说的机会。虽然我按照出版社的意愿写了一本关于我个人经历的书，但当我在美国各地的讲台上演讲时才发现，这本书与其说是我的个人回忆录，不如说是描写商界形形色色人物的读本。多年的商界从业经历告诉我，是人在生产产品、在给集团带来利润。如果你不了解人，无法改变他们的行为，也就意味着你无法发挥自己的领导才能。

我所合作过的很多技术人员，包括工程师和软件编程师，都认为技术产业的人性是“软”因素，比起他们所做的工作，这种软因素没那么重要。作为公司的首席执行官，我在巡回售书的演讲中，多次告诉读者，我看人时会有不同的视角。领导的本质是发现人的潜能。在这个方面，领导和管理有着本质的区别。管理是要在特定的条件和已知的局限下，努力实现可能的成果。相反，领导则是从已知的情况出发，突破各种限制条件，改变事物的秩序，实现更多可能的过程。

有两个因素会影响领导者改变组织的能力。其一，人既向往变化，又害怕变化。他们对于即将发生的变革感到兴奋，又会对未知的情况心存顾虑。其二，有权有势的人总是希望能够保持自己的权力和影响力。保持现状给了这些权贵人士独有的优势，因此他们会竭尽所能，利用手中的权力来保护现状。正因如此，任何组织，无论是企业还是政府机构，都具有自满和裹足不前的倾向，常常拒绝那些试图改变原有秩序的领导者。

我在1999年入职惠普公司的时候，碰到的就是这样的情况。惠普公司在硅谷有着悠久丰富的创新传统。其中很大一部分要归功于创始人比尔·休利特与戴维·帕卡德确立的公司宗旨：成就、贡献、灵活和创新。但随着时间的流逝，惠普公司在创新方面的优势被弱化，整个管理方式从平庸最终沦落成为官僚主义的盛行。到20世纪90年代末，惠普公司在各个竞争市场中的地位急剧下滑，除了打印机，几乎所有其他产品的市场份额都处于垫底位置，我们的利润率也下降了一半。那正是科技产业迅速崛起的时代，而惠普公司却只取得了如此平庸的业绩。惠普公司的员工不再坚持惠普一贯的理念，开始以“惠普”这个品牌作为不去创新的借口。“我们不能改变这个，因为这样就不是惠普公司了。”当初积极向上、支持创新的公司文化逐渐失势，官僚主义逐渐盛行，不断地损耗着惠普公司的元气。

《勇敢抉择》一书主要讲述了我如何带领惠普公司的团队，通过创

新，重现一个科技巨头公司昔日辉煌的历程。书中讲述了我为惠普公司规划的新蓝图以及与公司上下多种反对势力互相角逐的过程。在美国巡回售书的过程中，我不断讲述着惠普公司所发生的故事，又不断提出更多发生在公司以外的问题。我开始意识到，要解决美国当下的许多问题，我们可以借鉴惠普的领导艺术。比如，在美国经济大萧条发生之前，美国的就业机会就已经流失到了其他国家，劳动力薪水涨幅一度停滞。技术和全球化给当前的美国经济造成了巨大的影响。我说过，我们需要为每一个就业机会而努力。我们不能把过去实现的经济领导力当作理所应当的情况。我们不得不通过每个行业的高效竞争、不断提升教育和职业培训政策来创造更美好的未来。唯有如此，我们的下一代和工人才能做好准备迎接21世纪的挑战。我们还要改变美国的税制和监管环境，为企业创造全球最好的商业环境。所有的这些变化和投资都需要领导者深刻地理解一个事实：美国不能再沉浸于自己身为大国的地位和现有的成就了。简言之，我们必须要为了工作机会而奋斗，我们必须要让工人做好准备去迎接不断革新的工作任务。

很多在政府机关工作的人也认为，我在惠普公司促成变革的举措，以及关注整个技术行业和全球化发展动向的看法，能够帮助他们解决自己所面临的问题和挑战。那个时候，时任美国中央情报局局长的迈克尔·海登邀请我出任外部咨询委员会主席；曾为拉姆斯菲尔德和盖茨两任美国国防部部长服务的国防商业委员会主席迈克尔·贝尔邀请我为他效命。前任美国国务卿康多莉扎·赖斯的下属、曾任密歇根州州长，时任美国国务院转型外交顾问委员会主席的约翰·恩格勒也邀请我和他共事。

这些身居要职的政府官员已经无一例外地意识到，他们任期内所面临的亟待解决的问题，就是根深蒂固的官僚主义。所有人都害怕挑战，认定瞬息万变的局势会削弱组织从容应对、与时俱进的能力。他们知道繁文缛节和惯性思维是他们的大敌，他们也知道，他们需要在变革方面有经验和全新视角的人，来帮助他们从外部打破机构官僚主义的桎梏。

海登局长要求我们顾问委员会集中精力解决以下几个问题：

作为致力于保密和情报工作的机构，如何能让美国民众看到一个信息透明、权责明确的体制，以此来获得更多的民众支持，尤其是在面对艰难使命和颇具争议的行为之时？美国中央情报局的信息技术系统如何在新时代进行变革，实现和其他政府机构的通力合作，同时保证美国中央情报局能高效地破译并保护信息？在如此复杂的内部体制下，这一机构应该如何应对敌人利用最基础、无处不在的技术来进行有组织犯罪？面对21世纪恐怖活动的升级，美国中央情报局的人事雇用体制又该如何进行改革？

我们以2007年美国中央情报局针对伊朗国家情报评估机构所做的一份总结报告为例，探讨了官僚主义的危害性。这份报告声称，伊朗已经在2003年停止了核武器开发，美国有理由相信，2007年的伊朗并没有重启核武器开发的计划。所有人都知道，这是一次重大的误判。这究竟是怎样发生的？最后，我们经过多次讨论，话题最终落到了美国国家情报部以及这个新的强大的官僚机构给美国中央情报局带来的繁重的、成效颇低的信息要求、管理指令和预算规定等问题上。

当时的美国国务卿赖斯要求由转型外交顾问委员会来解决人员招聘、信息技术系统，以及该委员会与政府其他机构，尤其是美国国防部的协调合作问题。之后，我们审查了美国国防部内部一切变革所需要的审批流程。结果发现，这些流程几乎令任何改革都难以推进。盖茨部长后来在他的回忆录《职责》（*Duty*）中也指出了这个尖锐的问题。我们针对这个棘手的问题讨论了解决方案。在两次世界大战期间，美国英勇的士兵们面临着绝望，基本的生活需求也无法得到满足，但就在这种时候，美国国防部却能心安理得地大量斥资以稳固五角大楼里的官僚主义作风。前线士兵与后备力量的比例跟以往一样混乱，虽然各级领导者都在绞尽脑汁地改变这一点。我们还开展了一项特殊的项目，旨在推动美国国务院、美国国防部与商界的亲密合作，从而进一步实现美国在全球

热点地区问题上的目标。

这项工作的难度很大，但让人振奋。能有机会为我所敬仰的人士效力，我感到三生有幸。这一经历进一步验证了我的观点：人就是人，有组织的地方就会有官僚作风，无论是在企业还是在政府部门，都不可避免。变革就是变革，难度都不小，尤其是在大型组织机构内部，存在众多无形的地盘派系斗争，每个人都有自己的工作重心和不容侵犯的底线。如果无法在联邦政府机构进行成功变革，官僚主义体系将会耗费这个国家更多的财力和物力，工作成效无法提高，甚至不断下降。官僚主义的本质就是如此。

我涉足政坛，是因为我知道政界人士制定的政策会从很多方面影响我们的日常生活。我们需要激发民众的潜能来帮助我们解决问题、治愈伤口，允许每一个美国人，无论男女老幼都能过上有尊严、有目标的日子。我们需要的是不同的政策和领导。

***

2007年初夏，我在美国国防部和情报机构工作的时候，约翰·麦凯恩参议员的助手告诉我，参议员想见见我。我和约翰相识于2000年，当时我去美国国会为网络税收问题做证。约翰当时是美国参议院商务委员会的领导人，他完全认同我的观点。我们双方都想要保持网络创新的自由。如今，约翰正在参与共和党总统候选人的竞选，但情况不容乐观。他很不开心，从他的做法就能看得出来。他不再卖力地筹款，与顾问们的意见也大相径庭。出于经费考虑，他不得不解雇了一半的竞选职员。美国各大媒体争相报道，称他为“争夺者”。

我去约翰的办公室和他见面，他希望我出面帮助他完成美国总统竞选。我虽然非常敬仰麦凯恩参议员，但这个请求还是令我有些犹豫。我从没答应过参与竞选这种事情。作为公司的首席执行官，我一直坚信，我所代表的是公司里的所有人，不应该陷入派系斗争中。然而，就在我

读完约翰的回忆录《父辈的信仰》（*Faith of My Fathers*）后，我非常支持约翰的竞选理念，我也相信，通过竞选，我能更好地发挥个人才能，积累经验。所以，我答应了。很快，我就和约翰同舟共济了。

2007年的夏天，我们的竞选活动开始了。直到这时，我才发现其实我们的竞选活动规模小得可怜，经费也少得不能再少。我们住的都是经济型酒店，随行的人员不多，参议员得自己拎行李箱。我们的第一站是南加州。整个团队只有麦凯恩参议员和他的新闻秘书布鲁克·布坎南，还有我。在我们离第一站目的地仅有不到10分钟的距离时，布鲁克转过身来对我说："你得去引荐他，对吗？"我很惊讶，但我很快回应说，我当然会介绍他，你只要把事先准备好的介绍词给我就可以了。但是，哪里有什么介绍词。"你随便谈谈自己吧。"布鲁克说。就这样，我只有7分钟左右的时间做准备，然后，就得在人群面前介绍自己，并说出我如此敬仰约翰·麦凯恩的原因。南加州的行程顺利结束。之后，我开始和麦凯恩定期到各地做宣传。

2007年的夏天即将结束，约翰·麦凯恩的竞选活动逐渐演变成为美国总统候选人竞选历史上最声势浩大的一场复出行动。约翰逐渐告别竞选幕后，由竞选经理负责整个活动，他也更愿意进入公众视野，与选民近距离接触。很快，我们不再使用之前租来的小汽车，改用大型巴士车前往每个活动现场，媒体也纷纷停止了消亡观察。我们所到之处，他们蜂拥而至，就怕自己抢不到新闻头条。筹款活动如火如荼，人群规模变得越来越大。2008年，在确定约翰为共和党的总统竞选人之后，我在竞选活动中的角色也变得更加正式，主要负责向女性选民做陈述。我和约翰一起四处宣讲经济问题，我甚至还参加了"实话实说快车"节目，从俄亥俄州到宾夕法尼亚州，一路宣传创造就业机会和振兴经济的必要性。

2008年8月27日，就在竞选活动宣布结果的前两天，约翰打电话告诉我，他已经选择了阿拉斯加州的州长萨拉·佩林作为他的竞选伙伴。他请求我好好地帮助佩林。"她很需要帮助，卡莉。"约翰想要我帮助他

加快解决美国当前经济问题的进度。几个月来的次贷危机让人困扰，贝尔斯登已被保释了三个月，雷曼兄弟公司在数周之内肯定要垮台。我告诉约翰·麦凯恩，我很乐意帮助佩林。

我认为选择佩林州长作为麦凯恩参议员的竞选伙伴是一个出其不意的选择，这当然是好事。我并不了解佩林，但却知道她的竞选需要获得人们更多的热情和能量。我记得有一次，在圣保罗举行的美国共和党全国代表大会上，我坐在亨利·基辛格的旁边。大会的第三个晚上，佩林州长正在发表演说。和在场的其他人一样，亨利也不知道她会讲什么。6分钟之后，他用胳膊肘碰碰我，小声地说："她讲得真好，我想这次竞选应该会成功。"我们都是这样认为的。

然而，很多民主党派人士以及主流媒体的反应却比较尖刻，媒体津津乐道的是佩林州长的女性身份。就在佩林有机会在美国共和党全国代表大会上发言之前，我和许多支持约翰·麦凯恩竞选的女性一起，包括田纳西州的代表玛莎·布莱克本和前任马萨诸塞州州长简·斯威福特，共同指责媒体对佩林的攻击，并批评希拉里·克林顿为性别主义者。我反驳的并不是他们对佩林州长担任美国副总统资格的性别主义言论，而是给佩林的不同标准。有的人就认定她和巴拉克·奥巴马总统的竞选资格不同，这就是性别歧视。

"我认为讨论竞选人的相关经历，这是合法的。"我在查理·罗斯演讲的当晚跟他说，"要说一个曾经只担任过一届参议员，但却从未做过执行决策的男人要比一个时刻都在做各种政治决定的女性更有资格参加总统竞选，这绝对是蔑视女性的说法。"

这并不是我最后一次为佩林州长辩护，我很高兴能为她坦言心中所想。对佩林州长的攻击仍在继续，有的说她假装怀孕，有的说她是一个纳粹分子，这都还不算是最恶毒的攻击。我从来没有机会按照麦凯恩参议员的要求当面向佩林说明美国正在面临的经济挑战，虽然我在竞选期间曾多次要求跟她会面。直到现在，我都没有机会和她当面谈一谈。

***

在大选之日来临前的最后几个月，就如多米诺效应，人们的恐慌也在加剧。华尔街的银行家、美国财政部的官员，以及所有在大选中拥有一方阵地的人们都陷入了巨大的压力和不眠状态中。时任美国财政部部长的汉克·保尔森召集华尔街各个公司的领导来到会议室，在他们每个人面前放了一张纸。他的意图非常明显：你得签了这份文件，才能获得政府的资助。就在美国国会议员对价值7 000亿美元的援助计划争执不下之时，麦凯恩参议员暂停了自己的竞选计划，飞往华盛顿。我觉得这个举动不是很明智，但没有人问过我的意见。我知道华盛顿那边有很多人急着给麦凯恩施加压力，让他做出鲁莽的行动。

最后，美国众议院否决了10月29日的法案。后来，这一法案的修订版本获得通过，时任总统小布什还签署了著名的《问题资产救助计划》（TARP）。自此，我们再次见证了因政府干预和矫枉过正而产生的始料未及的后果。美国政府在继续为大型银行提供它们赖以生存的资金。因政客们一直宣扬“拥有房产是美国梦的一部分”，为高风险抵押贷款创造了市场的房利美和房地美两家住宅按揭贷款金融业务机构也因此幸免于难。与此同时，美国还通过了另一项《多德–弗兰克法案》，随之而来的是长达成千上万页的附加法规，主要用于对华尔街大型银行的腐败问题进行监管，维护金融市场的稳定。在金融危机爆发前，这个等级制度森严的机构并没有尽到监管者的职责，只是创立了另一套监管体系，以为通过更多的监管法规就能解决这个问题。美国国会还增加了借贷者向银行借款时的资本要求。这造成了银行业大面积的兼并浪潮，受到制度的影响，银行纷纷重组，总数减半。这样一来，有些银行的规模进一步增大，一时也就无法倒闭了。对于摩根大通公司或者高盛投资公司这一类的大型金融机构，相比10年前的情况，现在的形势更加有利于其在市场中的竞争；对于大型公司而言，当前的政策也更加便于其获得各种各样的信贷业务。

在这个过程中，会有人受到伤害吗？当然有。比如：不涉及债务抵押债券一类新型金融业务的小型社区银行。这些银行努力竞争，如今已不再向家庭和民营企业提供信贷支持。还有谁是受害者？无法获得信贷支持的小企业，以及深受房价暴跌之害的无辜家庭。由于信贷资本要求的提升，让一部分诚信的美国人无法再享受到贷款的利益。裙带资本主义势力再次抬头。在救助通用汽车公司的过程中，他们也使用了这个伎俩。一个跨国公司及其创造的就业机会被保留了下来，但那些曾在主流市场服务过通用汽车公司的汽车经销商、维修店和供应商却被全面清除。然而，华盛顿似乎没有多少人留意到这些情况。

有人曾说，2008年美国总统所在党派的候选人面临的是大萧条以来最严峻的经济危机，肯定会竞选失利。也许他们是正确的。我只知道，虽然约翰·麦凯恩所说的话、所做的事情，我未必全部赞同，但他的确是我所见过的人中最正直的一个。但是，我却无法陪着他走完竞选的最后几个星期，因为我代理人的身份已经被取消了。

在圣路易斯广播电台接受采访时，有人问我，佩林州长是否有管理惠普公司的能力。我所犯的第一个错误是我做了这样的回应——萨拉·佩林竞选的是美国副总统，而非首席执行官。我还是诚实地回答了这个问题。我当时真是有些犯傻，而且我还说，我觉得她没有能力胜任首席执行官。其实，不是说她没有这个潜能（毕竟，我也是以秘书起步），而是因为她没有受过相关的培训和经验。后来，有人要求我澄清那句话的意思，我就说约翰·麦凯恩、巴拉克·奥巴马和乔·拜登都无法很好地管理惠普公司。当然，我也说了，我也不可能像约翰·麦凯恩那样开战斗机。有些工作会要求从业者具备一定的技术水准和特定的经验。企业的首席执行官就是这样的工作，战斗机飞行员也是这样的工作。虽然担任美国总统或者副总统也许需要相关的经历，但美国毕竟是“民治国家”，很多不同领域的工作经验都可以帮助一个人胜任美国总统的工作。更重要的是，作为美国总统候选人，约翰·麦凯恩和巴拉克·奥巴马的竞选资格是对等的，没有孰优孰劣一说，对此，我从不怀疑。

我接受了参与美国总统竞选活动的挑战，因为我相信约翰·麦凯恩这个人，而且我也希望能从中学习和成长。甚至可以说，我从中吸取了深刻的教训。在华盛顿这样的地方，即使所说的主张有道理，但不符合政治套路，也肯定会有相应的后果。作为约翰·麦凯恩竞选活动的发言人，一路走来，我觉得很有意义。现在，我开始认真考虑，该是为自己代言的时候了。

***

就在2008年假期前，加州的共和党委员肖恩·施蒂尔来找我为他竞选美国参议员做准备。加州共和党主席达夫·杉德海姆手下有个团队专门负责招募共和党候选人，他也找到了我。芭芭拉·博克瑟准备2010年再次参加竞选，他们想要知道我是否有意作为加州共和党候选人，一同参加竞选。

博克瑟于1982年首次来到华盛顿，当时罗纳德·里根刚刚当上美国总统。在那个年代，连手机都没有，更别说是互联网了。她在美国参议院已经工作了18年之久，她也一直表示还要继续在那儿待6年。她始终不得人心，支持率常年徘徊在50%以下。尽管如此，共和党都没有办法撼动她作为候选人的地位。2008年，情况出现了变化，施蒂尔和杉德海姆说，整个政治环境已经成熟，是时候有人站出来对抗博克瑟那套让人耳朵起茧的教条自由主义了。

他们考虑用我，让我有些受宠若惊。虽然，这个建议让我很兴奋，不过我还是要保持谨慎，考虑周全。面对挑战，我从来都不是一个半途而废、临阵脱逃的人。事实上，我认为挑战自我是最好的成长和学习方式。我也不是一个好高骛远、不切实际的人。我不会被草木皆兵、风声鹤唳的局面所困扰。对我而言，这是一个新的领域，而博克瑟本来就是一个城府颇深的政治家。幸亏媒体报道会不断地提醒我，我只是政坛的一个新人罢了。

然而，在纷繁复杂的政治世界中，根本没有所谓的"新人"一说。用这个词来形容我，也不太贴切。反观美国共和党的历史发展过程，所有候选人在公众的视线中，都是来了又离开。换言之，绝大多数的政治领导人都是新人。自美国建国以来的150多年时间，我们认为那些能够将个人看法和普通民众的意见向华盛顿当权者传达的民众立法者都是造福者。职业政治家是现代社会的产物，而非是继承传统的结果。芭芭拉·博克瑟虽然对华盛顿有着30年的深入了解，却对外界民众的心理一无所知。而我的问题是，政界新人的身份，为何就不能算是一种优势呢？

以芭芭拉·博克瑟参议员对手的身份参选是否明智，局势并不明朗，至少从民意支持率的数据上来看是这样。2008年2月发布的费尔德民调显示，加州选民对于博克瑟的再次竞选毁誉参半，43%的选民表示支持，54%的选民表示反对[2]。"如果博克瑟参议员有弱点，她一定知道，而且会做好准备。"就在《圣荷西信使报》报道我有可能成为候选人的时候，博克瑟发出了竞选资金招募书，提醒各方我有可能参选。2009年年初，离大选还有2年时间，她已经为自己的竞选活动从好莱坞和硅谷的自由党派捐赠者手中筹集了460万美元。另外，一些急于想要博克瑟尽快坐上美国环境和公共事务委员会主席之位的大型公司也为她提供了丰厚的捐赠。一旦上任，美国参议院很快就会针对由博克瑟团队起草的应对全球变暖问题的立法法案进行讨论。所有能源公司都希望能获得主动权，而不是成为"俎上肉"，任人宰割。

在考虑是否参加这次竞选的时候，我知道要和博克瑟竞争，就意味着我要和华盛顿政府内部支持博克瑟长达30年的人士，以及以他们为代表的权势阶级竞争。如果参与竞选，我还要对抗以博克瑟为代表的裙带主义文化。那个时候，我知道的只有这些。但是，我不知道的是，人生还有更大的挑战在等待着我。

---

[1] 《勇敢抉择》，于2013年由中信出版社出版发行。——编者注

[2] 弗兰克·达维斯（Frank Davies），"博克瑟参议员：越过菲奥莉娜的肩膀四处观望，再次

为竞选筹集到了460万美元”，《圣荷西信使报》，2009年4月20日。

第3章
与病魔抗争

就在那一刻，在医生的办公室里，我感觉恐惧油然而生。是的，我的确得了癌症。

我在墨西哥的时候，第一次发现了腋窝下的肿块。当时，我正在浴缸里泡澡。

那天，我刚上完普拉提课程。任何做过平板支撑的人都知道，运动后，腋窝疼痛和胸痛是难免的。我躺坐在浴缸里泡热水浴，希望能让劳累一天的自己放松下来。我按摩着身上疼痛的肌肉。这个肿块有1美分硬币那么大，就在腋窝中间。我的本能反应是往后靠了一下，心想可能就摸不到这个肿块了。可是，我还是摸到了。这个肿块已经长在那里了。我心想：“不会有什么问题吧？我感觉一切正常啊！我刚照过乳房X射线，而且我现在还在度假呢！”

我转念一想，还是不要瞎猜了。两天后，还是在洗澡时，我发现肿块依然没有消失。我告诉弗兰克，我们回去后得去看医生。

我原本在两个星期后预约了常规的体检。不过，我比较担心自己的状况，就提前给医生打了电话。她认为没什么大碍，她知道我之前刚做过乳房X射线检查，但她还是建议我再去检查一下。在医院里，她体查了我身上的肿块，并告诉我：“我觉得，这不会是恶性的。但是为了保险起见，我们还是做一下活体检查比较好。”她一再向我保证。活体检

查的时间很短，也几乎感受不到任何疼痛。我再次把这件事情抛在了脑后。

我是2009年2月20日去检查的，检查项目很多。按照约定，我需要在上午9~10点到达医生的办公室。检查完之后，我将前往三藩市中心的彭博电视台接受采访。之后，弗兰克、我的好友黛博拉·鲍克和我准备一同驾车前往加州萨克拉门托参加美国共和党全国代表大会，我要在那里发表几场演说。到了医院之后，我还在满脑子想着当天的行程。我在想，看完医生后，我得回家和黛博拉、弗兰克稍微休息一下。当时，我的行李都收拾好了，正准备随时出发。

萨拉·沃森医生通常很准时，但那天她却没有准时来见我。我穿着一件不合身的病号服，在一间冰冷的检查室里等到了上午9点15分。她还是没有来。上午9点30分，9点40分，我开始有点儿担心起来。上午9点45分，沃森医生进入了房间。她脸色苍白，坐了下来。她连声说不好意思，说她之前一直在电话中确认不好的消息。“你得癌症了。”她告诉我，“我们不知道是什么癌。不过，我们需要马上检查。”

听到这个消息，我虽然有些意外，但也觉得一切在意料之中。我的外婆在我妈妈10岁的时候就死于胃癌；我的姨妈一直在和乳腺癌做斗争。从小到大，我在潜意识里就一直有某种感觉，自己某一天也可能会得癌症。也许，我们所有人都有这样的恐惧。就在那一刻，在医生的办公室里，我感觉恐惧油然而生。是的，我的确得了癌症。

我觉得头晕恶心，甚至都站不稳了。但我想让自己尽可能地保持平静。每次碰到突发情况时，我总会做一件事情：冷静思考。由于沃森医生说她不知道我得的是什么癌症，所以我就算想要提出更多有关诊断的问题，也无从开口。我希望自己能尽可能地以实际和辩证的角度看待一切。回想当时，我提出了一些看似非常明显的问题，其实我是想尽快明白到底该怎么去解决。“我需要化疗吗？”“是的。”“我需要手术吗？”“需要。”“这种状态要持续多久？”“我不知道。”

沃森很快给我列出了我需要做的化验和要见的医生清单。一旁的我，感觉庆幸，毕竟她知识渊博，具有专业的素养和经验，知道我该去找谁。我的生存本能要求我努力地关注一点：接下来我必须要去做什么。当时，上午10点已过。

她写完这张清单后，我说："我知道不该这样说，但是我必须得在15分钟内离开。我需要在离开前进行宫颈抹片检查。她听我说完后吓了一跳，但还是很快给我安排了检查。在她操作的过程中，她给我提出了一条非常中肯的建议。

"卡莉，目前你最重要的事情是决定是否要把这个消息告诉其他人。"沃森说："如果有人突然想要打听你的消息，或者想要告诉你他们的事情，你不要觉得意外。你要知道，你永远有权利说：'够了，我自己能应付！'"

她还告诉我，可能会有很多人无法接受我已经患癌的事实。这些人中，有的会逐渐远离我的生活，有的则会带给我惊喜。他们会一路陪伴着我，直到战胜病魔。

时间将会告诉我她所说的是否正确。一旦你公开了病情，一切都会发生改变。人们都将把话题集中在你的身体状况上。曾经受过这种病症折磨的人，不论是他们自己还是他们的家人，会觉得和你有同病相怜的感觉。这些陌生人会和你交流他们自己的病史和故事，并对你表示出真正的关切。

很多关切都是温暖人心的。但当你生病或者感到恐惧时，这些关切和担心就会成为你的负担。

离开医院之前，萨拉医生又给我提出了一个建议。她随手给我开了一瓶安眠药说："它可以保证你有充足的睡眠。"这将是一场旷日持久的战斗。

***

我曾经于1988年在麻省理工学院见过黛博拉·鲍克。当时我在美国电讯电报公司工作，靠着自己的实力受到提拔，当上了经理。之后，公司送我去麻省理工学院攻读工商管理硕士。黛博拉是麻省理工学院斯隆管理学院为数不多的女性之一，于是，我们成了很要好的朋友。毕业后，我们各奔东西，但一直保持联络。2005年，我离开惠普公司后，黛博拉和我决定成为商业合作伙伴。我们的丈夫都认为，合伙做生意肯定会影响彼此的交情（后来事实证明，他们想错了）。2007年，我们成立了“卡莉·菲奥莉娜公司”。那天早晨，我去看完医生后，按照约定，黛博拉要先陪我去彭博电视台录制节目，然后再和弗兰克两人轮流开车带我去萨克拉门托。我从医院出来时，就给黛博拉打了电话，告诉她，我生病了。

接电话的时候，黛博拉正坐在我家门前的车里，等着我回来。和往常一样，她比约定的时间提早到了。我问她：“我该怎么办？”我很担心自己的情况，但是我更担心的是弗兰克。我该怎么告诉他？我是否应该按照原先的安排去参加在萨克拉门托召开的美国共和党全国代表大会？我在医院里刻意保持镇定，但此刻，这些情绪如潮水般汹涌而来。我再次问黛博拉，这次我的语气更加急切了，“你觉得我该怎么办？”

我和黛博拉之所以合得来，主要是因为我们的性格很像。她听到我生病的消息后，感到很震惊。她告诉我，她会尽一切所能帮助和支持我。然后，她说到了非常实际的问题：“卡莉，如果你不能去萨克拉门托的话，我觉得问题也不大。没有人会责怪你。”黛博拉接着说：“但是，你要想清楚。如果你不去，你和弗兰克两个人就会整天坐在家里，手握着手，不断地焦虑。那样的话，也不见得对你有帮助。”

很快就要到家了，我又想了想黛博拉的话。她是对的。所有的检查都要等到星期一才能去做。在这之前，我也没法做其他的事情。如果和弗兰克待在家里，整整48个小时，什么都不做，我只会胡思乱想，这样

也不见得好。回到家后，我就和弗兰克在客厅里坐了下来。一年半以后，也是在这个客厅里，警察通知了我们洛丽的死讯。我告诉弗兰克，肿块是癌症。但是，医生们不知道是什么癌。我想着黛博拉还在外面的汽车里等着，就赶紧把话题转到了当天的重要问题上：我们还应该去萨克拉门托吗？

对此，弗兰克一开始表示了反对。他担心我的身体吃不消。我立即否定了他的想法。对于我要去和已经有三届任职经验的芭芭拉·博克瑟竞选，人们本来就有诸多猜测。我当时已经在认真地考虑参选了，去参加萨克拉门托的美国共和党全国代表大会，就有机会碰到很多活动家和潜在的捐助者。我要去做几场演讲，包括在星期六的早餐会上做主题发言。对我而言，有事可做，就能让我不去想自己生病的事。我还告诉弗兰克，我们要出席这个大会的消息已经传开，如果我没到场，人们肯定会有更多的臆测。以后，再想要对公众说明我的病情，就很难解释了。

最后，弗兰克妥协了，我们一起出发去了萨克拉门托。弗兰克一直深爱着我，对我照顾有加。到达会场后，演讲就开始了。整个周末我们几乎都是连轴转，忙着和不同的人见面、互相介绍、在招待会上寒暄，在演讲中交流。那个时候能有事情做，我觉得自己很幸运。因为这样，我就不会胡思乱想了。那个周末对弗兰克而言，则非常难熬。我在忙着工作的时候，他也在忙着到处打电话，告诉其他家人我生病的消息。最让他感到沮丧的是，他对我的病况了解甚少。我感到很不舒服，在淋巴结上也查出了癌细胞，这可不是好的征兆。但我们所知道的，也就只有这么一点儿有限的信息了。

***

我曾打算把出席这次大会当作一次和政界人士相识的聚会。我也曾预想过，当人们问我是否要竞选参议员的时候，我也可以给出很肯定的回答。而如今，我的癌症诊断结果强迫我暂时无法给出坚定的答案。我自己也不知道是否应该去参加竞选。我不知道自己能否复原，我连自己

能不能活下去都不再肯定了。那个周末，我并没有向人们表现出我能打败芭芭拉·博克瑟的决心。我感谢大家，感谢他们对我的信任和支持，我告诉他们，我还在考虑中，没有最终决定是否参加竞选。

因此，当2009年美国共和党全国代表大会召开时，我的身体情况并没有改变我对加州的别样感觉，即便有宿命论者说加州注定是政治家的“滑铁卢”，即便加州的债券评级最低，人均资本预算赤字位居美国最高。毫无疑问，在过去的20多年时间里，加州人口外流严重，数目高达400万。这里的房价很高，学校质量一般，道路坑洼不平，就业前景黯淡，很多年轻的中产阶级家庭纷纷决定离开。高昂的税收和不堪的监管负担，也让企业不断付出。

可以说，加州的中产阶级已经纷纷远离这个地方了。只有穷人和富豪选择留在这里。几年以后，这种现象和贫富差距将会成为让自由民主党派人士头疼的头等大事，包括美国总统奥巴马。虽说如此，当时在民主党的治理下，2009年的加州还算不错。2012年，当奥巴马总统和自由民主党人士在讨论加州收入差距日益扩大，中产阶级远走他乡的原因时，认定这就是因为保守的管理政策所致。面对这样的论调，我实在无法苟同。事实上，我认为，加州之所以会有这些问题，恰恰是自由主义政策盛行的结果。

5年前，你要是对身为惠普公司首席执行官的我说，我将会参加2009年的美国参议员竞选，我肯定会觉得这是玩笑话。事实上，当年有人建议我弃商从政的时候，我的确笑过。掌管惠普这家全球财富前20名的跨国公司，让我明白了很多道理。我也深刻地从中吸取了很多有关个人发展和前途的教训。我对于自己所做的决定非常满意。我也非常明白自己对惠普公司所做的巨大贡献，尽管人们曾经公开抨击过我。但是，当我们真正经历过被诋毁的感觉后，就会明白他人对自己的评价其实并不能界定自己、左右自己。是我们的选择和行为，而不是外界的声音，决定了我们的人生。我曾经犯过错误，但我知道，我已经以正当的理由

尽可能地做了我自认为正确的事情，我就心安理得了。当我从惠普公司离职的消息铺天盖地时，我因为明白我是如何用自尊和良心捍卫了自己的抉择，因此依然能骄傲地跟他人分享这段经历。当我在写回忆录《勇敢抉择》最后一章的结束语时，我写道："我的灵魂是我自己的，如今的我心静如水。"

我也知道在政府过度干涉的时候，企业有多么脆弱。我的从业经历告诉我，员工和顾客都很重要。我知道我们需要对公司董事会和股东负责，我只是没明白究竟需要花多少时间和精力来和政府打交道，无论是地方政府、州政府还是联邦政府。在美国国会工作的某些人认为，当我还在惠普公司工作的时候就应该开始征收互联网税。然而，如果开始征收名目繁多的互联网税，不断提升税收代码的复杂性，并在网络中加以推广，就会明显加大与互联网有关的一切运作成本。我知道，这对惠普公司而言，将是一笔不小的开支。惠普公司有上百号律师和会计师供我调遣，一同理顺政府的规章制度，但是对于很多小企业来讲，这无异于灭顶之灾。

那个周末，我在萨克拉门托举行的美国共和党全国代表大会上，从我个人的从商经历出发，分享了我的政治观点。对我而言，有两件事情非常重要，那就是责任和机会。按照我的看法，没有什么能比责任更好地区分商界和政界的运作方式。萨克拉门托公共雇员联盟多年来积攒的财政收入不足和政治争夺问题，让整个加州政治体制陷入瘫痪。尽管，华盛顿成功地掩盖了这一史无前例的赤字问题。美国国会为此还通过了一项篇幅长达1 000页、价值约为8 300亿美元的开支账单，其实这份账单没有人能看懂，也唯有如此，大家才不会追问这些钱的具体流向。

我告诉美国国会代表，你可以想象有一家公司，每年从政府索取和获得的拨款都比上一年更多，而这家公司内部却没有明确的赏罚机制，无论效益好坏，员工都是吃"大锅饭"。这家公司没有竞争者，他们的客户也没有其他的替代产品或者供应来源。最后，这家公司还无法向投资

者交代他们投入的资金去向，钱怎么花的，花在了什么地方，这些问题全部无从知晓。对于纳税人而言，我们就是政府的投资者和顾客。除了面对政府，没有哪个投资者或者顾客能容忍这样的情况。大家要求的是一个将责任落到实处，信息透明公开，绩效评估公正的政府。

我也从亲身经历中了解到机遇是多么的重要。当我在一家只有9名员工的小机构里担任秘书时，有两个人告诉我可以做点儿别的事情，这就是我的机会。但是，机遇不会从天而降，政府有权利创造机遇或者扼杀机遇。加利福尼亚曾经是一个开放包容的商业重地，这里欢迎每一位拥有良好商业理念、富有创业热情的企业家。但如今，这种优势已经不再。从创业的环境来看，加利福尼亚的商业环境是整个美国最不利于创新的。这是一种难以治愈的内伤。我们有义务为创新者、企业家和小型企业主提供更加便利的环境，帮助他们实现梦想，为人们创造就业机会，激发人们的潜能，从而让整个社会受益。我们需要的就是能够开启人们潜能的领导力。

我本以为这个周末将是我踏上政坛、准备领导加州的第一步。但是，计划没有变化快，人生处处充满变数。我一边向代表陈述我们所在的州和所在的国家在正确的领导下，能够做些什么，一边环视四周，我发现弗兰克已经不在那里了。

他在外面的公园里，来回踱步，他对我得知自己得了有可能丧命的癌症后，竟然还能泰然自若地向大家发表演说感到非常不解。

***

从萨克拉门托开车回家的路上，我的心情平复了很多。对诊断结果的震惊也在慢慢消散。路上，弗兰克、我和黛博拉制订了下一阶段的计划。我最恐惧的就是癌细胞已经转移，这一点恐怕也是弗兰克最难以承受的。我们不知道癌症的性质，也就意味着我们不知道癌症的原发病灶。我在黑暗中想象着自己浑身长满肿瘤的样子。我们商定，回去后要

做的第一件事情是和我的好朋友、斯坦福癌症研究所的肿瘤学家岚嘉娜·阿德瓦尼碰个面。我和岚嘉娜的丈夫曾在惠普公司共事，后来就成了好朋友。我得癌症了以后，岚嘉娜一直对我关怀备至。从萨克拉门托回来后的那个星期天，她就来看望过我。她对我进行了检查，并告诉我，她觉得癌症并没有扩散。“我觉得这是乳腺癌，我们能治好的。”她对我说，“不过，你得做了化验后才能确诊，但我相信自己的判断是正确的。”我那天晚上安心地睡了一个好觉。

周一上午6点30分，弗兰克陪我在斯坦福医院接受检查。在我腋窝里发现的肿块，有可能是各种类型肿瘤转移的结果。所以，医生得用排除法确诊。他们要我做的第一项检查是全身的正电子发射型计算机断层摄影（PET）。我喝了好几加仑[1]的药水，然后颤抖着躺着冰冷的仪器上，恍如隔世。

经过好几天的各种扫描检测，包括核磁共振和乳房X射线检查，我们最终有了比较确定的诊断结果：就是乳腺癌II期，因为在我左乳的肿瘤还比较小。不过是恶性的，已经转移到了淋巴结，而乳房X射线检查并没有捕捉到这些转移的癌细胞。显然，我很幸运。在奥巴马医改法案通过之后，美国健康和社会服务部改变了乳腺癌的筛查程序。他们建议女性每隔一年做一次乳房X射线检查，告别了过去的自我检查模式。奥巴马政府认定，这一程序的改革能够最大程度地减少虚假病情警报和检查成本。美国健康和社会服务部声称，原先的旧程序给女性带来了太大的创伤，引起了不必要的关注，所以要施行新的政策，这让我觉得很愤怒。他们口口声声说，女性很坚强，完全可以应付这些。但要是我遵守了这些规定，可能现在已经小命不保了。

我的左乳有肿瘤，右乳有癌前病变细胞。虽然癌细胞已经转移至7个淋巴结，但预后情况良好。医生们建议我做双乳肿瘤切除手术，去除癌变组织，而不是做全乳切除手术。当时听从了他们的建议，让我后来很后悔。2008年3月2日，我接受了手术。之前，我已经决定要在手术时

对外界公布我的癌症情况。考虑到外界对我要竞选参议员的种种揣测，我希望能明确地知道：当消息传播给大众之后，我们该如何面对随之而来的各种状况。因此，黛博拉已经提前拟好了当时我们准备要发布的第二份声明。

几天后，医生给了我更具打击性的消息。在手术中切除的癌细胞组织边缘，也发现了癌细胞。医生们对此很不放心。除非切口非常干净，否则他们无法肯定癌症是否会复发。这个消息意味着我不得不接受更多次的手术，同时推迟化疗的时间。

第二次进行手术的时候，我的心情比较低落。当时，我一个人躺在担架床上，等着进入手术室。眼泪无声地掉下来，一个我不认识的护士走进来，握着我的手，用关切的眼神看着我说："我知道现在是你非常艰难的时刻，但一定会好起来的。"就是这么一个简单的眼神，却极大地鼓舞了我。在与病魔的抗争中，我受到了很多陌生人的恩惠和关怀，这个护士就是其中之一。她可以说是我人生黑暗时刻的一缕阳光。

得了癌症以后，最可怕的事情就是和医生们聚在一起商讨病情。他们个个表情严肃，不停地告诉你他们推荐的医疗措施存在风险和副作用。病人对他们的病症已经感到恐惧，你还要强迫他们坐下来仔细聆听治疗中可能出现的新状况，这简直就是折磨。医生们建议我，除了化疗，还要进行放射性治疗。他们告诉我说，虽然我的身体能够承受放疗，但放疗有可能会引发继发性肿瘤。如果我不幸得了继发性肿瘤，情况就会变得非常麻烦。

面对这些信息，弗兰克和我不知所措。我的预后状况良好，但我们获得的所有信息都是负面的。不过，有两件事情还是让我感到非常幸运。一件事是，岚嘉娜就像是我的守护神，她不仅是一个肿瘤学家，也是一位乳腺癌康复者。她有能力帮助我，让我知道即使这些信息很恐怖，让人感到困惑，我们依然要往乐观的方面去想。最重要的是，她一直是我最亲密的朋友。每次化疗都是她在陪伴着我。她陪着我在医院里

度过了无数个艰难的夜晚，虽然她身为医生，工作非常繁忙。她给我的恩情，我无以回报。

另一个幸运是，我在面对问题时，已经养成了从容不迫的心态和进行正确判断的习惯。我意识到，医生往往关注于治疗的负面消息，因为他们觉得无论是从法律、职业操守，甚至是道义上都有义务把话说清楚。医生要求我做的事是全面了解风险的概率，从而更好地配合治疗。虽然这让我当时感到不堪重负，但我依然感谢医生们的坦诚。我很幸运能有世界上医术最高明、最尽职的医生给我治病。他们是我的主治医生罗伯特·卡尔森，我的外科手术医生弗雷德·德巴斯，以及我的乳房再造手术医生劳伦·格林伯格。他们充分了解我的情况，熟悉我的病情，他们能毫无顾忌地向我提出他们认为的最佳治疗方案。从那一刻起，我就开始担心奥巴马的医改方案有可能会威胁医患关系。当你在面对痛苦的消息时，比如可能攸关生命的诊断时，医患关系决定了一切。你的医生是你信任的人，是有资格给你提建议，也是最了解你的人。当官僚主义的做法和成本计算挡在了你和医生之间，整个治疗过程都将受到影响。面对这种情况时，人们很难心平气和地投入治疗。

***

治疗中，我最怕的一个项目就是化疗。我曾经听人说过化疗的痛苦，至少我以为我有思想准备。我担心自己的体力能否抵抗这种疲劳、恶心还有其他的副作用。医生们曾跟我说过，我的身体状况很好，足以应付化疗。他们给我开出了比较积极的化疗时间表，4个月内8轮化疗。第二次手术又一次拖延了化疗开始的时间。现在，让我最难过的是，医生告诉我，他们依然不能确定乳房肿瘤切除手术是否已经完全清理了癌症组织。我还得再进行一次手术，但是化疗的时间不能再拖了。因此，我得等化疗结束后，再进行一次手术。

化疗果然不同凡响。4个月内，我入院三次。第一次是接受大量的输液，与许多化疗病人一样，由于我无法承受化疗的副作用，我出现了

脱水症状，一度进入危险期。第二次入院是因为我感染了肺炎。在化疗过程中住院三次也不是什么新鲜事，而我的第三次是为了输血。我的心脏在化疗期间，情况持续恶化，最后一度停跳。我们不得不停止化疗，赶紧接受心脏治疗。当时，真的是很难熬的时期。一直以来，我都是非常健康活跃的人，但是在化疗期间，我却常常在想，我还有没有可能康复。当我最终赢回健康时，那是一种沁人心脾的感觉。我感觉，健康就流淌在我的血液里，我感受到了拥有健康的轻松自在。每当我不想去健身房健身的时候，我都会深呼吸一下，回想当时我虚弱到无法走完一条街时的状态。这就是我坚持健身的动力。如今能恢复健康，也是上帝的恩赐，我希望我永远不会再把健康认为是理所当然的事情。

7月底，我的手术结果没有达到医生期望的效果，但我感觉我已经受够了。医生、弗兰克和我自己都尽了最大的努力。我实现了心中所想，也在精神上做好了一切的准备。我决定进行双乳切除手术。我不怀疑医生力主保留女性双乳的好意，也不质疑他们认定肿瘤切除术对我而言是最理想的选择，我也不会责怪那些想要力图保留乳房的乳腺癌病人。我只是不想继续接受这种治疗的方法了！我最终完成了8月的手术。

那年9月，我在圣迭戈参加由《财富》杂志主办的一场高端女性论坛，并和很多其他的癌症康复病人一起出镜。当时，我依然在接受日常的放疗，但还是出现在了镜头中。伊丽莎白·爱德华兹是一位乳腺癌复发病人，癌细胞已经转移，她也在镜头中露了面。我告诉人们，我很幸运，我是真的这样觉得。不仅是因为我战胜了癌症，而且从手术、化疗，再到放疗，这些经历让我更加相信自己在被神灵保佑。当时，我住在斯坦福大学癌症研究中心附近，那里有最前沿的癌症研究成果和治疗条件。我有机会面对恐惧，战胜恐惧，重拾信心，重建对生活的热情和希望。

最重要的是，我完全康复了。这真的是我的幸运。如今，我已经度

过了术后5年危险期，这对于任何一个癌症病人来说，都是非常关键的期限。乔治华盛顿大学医术一流的医生、医疗机构合伙人瑞秋·布雷姆、克里斯汀·蒂尔、南希·加巴和贝佑敏都一致认为，我现在是一个非常健康的人。

我在竞选美国参议员的时候，经常开玩笑说，我连化疗都经历过了，芭芭拉·博克瑟和政治似乎就不再那么难对付了。而今，我的放疗即将结束，我很清楚：在卸下世界财富20强公司首任女性首席执行官的这个头衔后，我已经做好准备开始新的征程。我要弃商从政，继续在这个自由的国度中为争取自由坚持奋斗。这是一项值得我们去打拼的事业！我毫不畏惧，矢志不移。

得知母亲即将离世和从惠普公司离职成了全球各地新闻报纸的头条消息这两件事情，已经算得上是我人生中最糟糕的经历了。只是我没有想过，其实人生还有更多的挑战等着我。虽然我不希望任何人得癌症，但我很庆幸自己的人生有了这样一段特别的旅程。我体会到了亲人给予我的最深沉的爱，也感受到了爱的力量、友谊的温暖、信念的救赎和陌生人的善意。

---

[1] 1美制加仑≈3.79升。——编者注

第4章
重生之后

> 癌症是一场洗礼，一场让人转变的修行。随着病症慢慢减轻，你会感到一种超脱和平静，但也会开始担心你的子孙后代将面临怎样的生存环境。

所有患过癌症的人都会知道，癌症其实是一场洗礼，一场让人转变的修行。其中的经历未必都是负面的。癌症病人一开始都会非常担心自己的身体状况和身边所爱的人。后来，随着病症慢慢减轻，会有另一种感觉——这不是征服和胜利，而是一种超脱和平静。你的时间观会大大拉长，会激励你前瞻遥远的未来。你不会只关注自己在未来6个月能否活下来，而是会开始担心你的子孙后代将面临怎样的生存环境。忽然之间，对我而言，竞选参议员不再是一场打败芭芭拉·博克瑟，获得冰冷选票的较量，而是一个让我改变事物秩序、争取更好未来的机会。

又一个夏天开始了，我开始相信，我能挺过化疗。我慢慢地将注意力转移到这场竞选上。当我的身体逐渐康复，有力气坐起来时，我给我在硅谷的潜在支持者打了电话。他们在电话中不仅表达了对我的一贯支持，也表达了郑重的提醒：这将是一场旷日持久的辛苦战。黛博拉和我并没有被这样的提醒吓倒，相反，我们在毫无头绪的情况下再次出发了。我们一边一起去斯坦福医院继续接受注射治疗，一边开始组建竞选团队。

这并不是第一次，也不会是最后一次，黛博拉证明着她的价值。她是无可取代的。我们俩都曾天真地认为，只要候选人更加出色、竞选团队更加优秀、宣传工作做得更好，就会赢得竞选。我们开始组建一个以公民立法者身份出现的竞选团队。这个团队不玩弄权术，并且对选民直言不讳。这是一个以实现竞选使命为己任的团队，从不把竞选当成是例行公事。我们达成共识：要结果，也要过程。

我的身体依然很虚弱，无法外出与选民交流。所以，由黛博拉帮我观察，替我搜集信息。她和我坐在屋后的摇椅上，一交谈就是好几个小时，我们常常探讨我们究竟想要一场怎样的竞选。很快，我们的团队成型了。我们想要招募到尽可能多的加州人。常住在加州的商人加里·亨特同意成为我们的竞选财务主管。我们从参议员凯·贝利·哈奇森麾下招募了青年才俊阿尔琼·莫迪律师担任我们的策略总监。由来自阿诺德·施瓦辛格新闻团队的朱莉·桑德兰担任我们的公关负责人。由于是在加州竞选，付费媒体的选择也非常重要。所以，我们花了点儿时间筛选媒体顾问。我在麦凯恩竞选的时候就认识弗雷德·戴维斯，他是一个地道的加州人。就是他巧妙地想出了著名的名人广告——在2008年竞选的时候，将奥巴马和帕丽斯·希尔顿以及布兰妮·斯皮尔斯剪辑进同一个视频中进行讨论。黛博拉和弗雷德商谈了好几个小时，弗雷德在离开之前，答应为我的竞选注入全新的思想和视角。所以我们聘请了他，而他也实现了自己的承诺。

我们的竞选经理并非由我们多方寻得，而是他毛遂自荐，自动送上门。马迪·威尔森是萨克拉门托政府长期的策略师，在看完博克瑟参议员先发制人的新闻，以及知晓了我在2009年夏季被惠普公司窃听的事情后，他主动找到了我。尽管我当时还不是候选人，但是博克瑟的团队可不想冒险。他们引用了一家倒闭杂志社针对我在惠普公司时的一条报道，大肆渲染。马迪听闻后非常愤慨，并直接和黛博拉取得了联系。黛博拉当时也在气头上，结果两人一拍即合，我还没有来得及去见马迪，他们两个人已经对博克瑟团队的做法予以了还击。

芭芭拉·博克瑟帮助了我，是她给了我们与她竞争的动力。6月，当我还在积极化疗的时候，网上流传了一个有关博克瑟的视频，提醒加州的选民关注芭芭拉·博克瑟能在华盛顿特区任职那么久的原因。在这个视频中，博克瑟在某委员会会议上，质问美国陆军工程兵团准将迈克尔·沃尔什。就在迈克尔·沃尔什打算回答博克瑟的问题时，她就立即打断了他，要求他称呼自己为参议员，而不是使用普通的称谓“女士”。

“我通过很多年的苦心工作，才赢得了这个头衔，我很看重这一点。”视频展示了芭芭拉·博克瑟盛气凌人、不可一世的一面。当8月拉斯穆森民意调查的结果出来时，人们发现，尽管我当时还不算候选人，但民意支持率已与博克瑟并驾齐驱。根据数据，有45%的受访者支持博克瑟连任，另有41%的受访者选择支持我。之后，博克瑟参议员曾经压倒性的支持率不断下跌，最终到了21%[1]。

***

我方竞选委员会在媒体上展开了新一轮针对加州共和党候选人会在2010年有所变化的宣传阵势。官方的说法是，我还在考虑竞选的事情，比较清楚卡莉竞选计划的人是易贝网前任首席执行官梅格·惠特曼。9月22日，梅格正式宣布她将代表共和党参加加州州长的竞选，对手是现任的加州州长、民主党人杰瑞·布朗。梅格的发言非常成功。我们对于梅格的声明并不感到意外。早在帮助麦凯恩竞选的时候，我就知道她有意竞选加州州长了。有报道说，梅格已经花费了1 500万美元在竞选活动上，她也曾经提起过愿意自己出资1.5亿美元参加竞选。

媒体迅速抓住了我和梅格之间的共同点。我们都是硅谷科技公司的前任首席执行官，两个人又都是在加州参加竞选的新手。从此，公众甚至媒体都会把我们两个人弄错。一部分原因是人们对硅谷的女性首席执行官存有先入为主的印象。我因为住在旧金山湾区，又在硅谷上班，所以他们认定我不可能是保守派。事实上，这种混淆对我们两个人都十分

不利。我和梅格两个人看似有些共同点，但却有着本质的不同。我反对堕胎，而梅格恰恰主张妇女有堕胎的自由。有时候，分不清楚我们两个人，还不是最严重的事。我和梅格都分别嫁给了很有成就但却大相径庭的人。我记得曾经在一个活动上，有个选民问我，“你的丈夫是神经科医生吗？”我对此回答说，“不对，那是梅格的丈夫。我的丈夫是当年曾经当过拖车司机的弗兰克。”

我们的竞选才刚刚起步，而我依然得面对治疗的各种副作用。整个秋天，我几乎天天得去放疗。受此限制，我只能每天早上按时去斯坦福医院报到。当然，我有空也会去加州各地看看，当天来回。所有的竞选准备活动，我都参与了。只要医生允许，我就会去各地走动，拜访捐赠人，组建整个竞选团队。

就在我忙得不可开交之时，也就是2009年10月12日，我们得到了洛丽的死讯。时隔9个月，我又一次体会到了天塌下来的感觉，仿佛时钟都停摆了。在洛丽临死前的几个月里，我们一直在努力地和医生协调，确保他们深入了解洛丽的病因。但医生却必须遵守有关保护病人隐私的法律规定，因此，我们无法从他们那里获得洛丽的任何情况。最后，我们总算找到了一个愿意听我们诉苦的人，但她依然表示不可能向我们透露任何信息。一切，为时已晚。

从那一刻开始，我就常常思考美国在应对心理疾病和药物成瘾方面存在的诸多问题。和洛丽一样，很多心理出了问题的人，往往反而会排斥人们给予的帮助。虽然制订医疗隐私保护相关法律的初衷是好的，但却无法阻止成瘾者继续走向万劫不复的毁灭之路。这些法律条文让我们对急需帮助的亲人爱莫能助，也让关心病人的医生很难为病患的家人提供高效的服务。而那些把成瘾问题妖魔化或者刻意淡化精神疾病对患者家人及整个社会环境影响的行为，也只会让问题更加恶化。

我们曾经希望洛丽能在人生最后的几个月里搬回来和我们一起住，但是，像很多成瘾者一样，她几乎是竭尽全力地想要躲开我们，从一切

愿意帮助她的人身边逃走。我在和她最后一次通话的时候，请求她务必记得要寻求专业的帮助，她却一再拖延。而今，当我只能在自家客厅里等着警察把噩耗送上门的时候，我能想到的是，早知道我该做点儿什么，阻止事情演变到今天这一步。

悲痛和震惊像潮水一般淹没了我。痛心之余，我也对洛丽的遭遇感到悲愤。我安排好了葬礼，选择了她生前最喜欢的花——百合。当年她结婚的时候，新娘捧花就是百合。

我冥思苦想，不知道该在洛丽的弥撒卡上写什么。那些来参加洛丽葬礼的人，离开的时候，我希望他们如何追忆洛丽呢？最后，我们在弥撒卡的一面选择了宁静祷文。

> 上帝，请赐予我接受一切我所不能改变之事的宁静，请赐予我改变一切所能改变之事的勇气，以及分辨这两者之间的智慧。

在卡片的另外一面，一首诗让我们所有人感到平静，这恰恰也是我们的女儿洛丽最喜欢的诗：

> 我自由了[2]
>
> 不要为我悲伤，因为我已经自由。
>
> 我将沿着上帝赐予我的路，
>
> 当我听到他的召唤时，他将带着我离开。
>
> 我回头，放下过往的一切。
>
> 我不能多留一日，欢笑、爱恋、工作或玩耍都已不属于我。
>
> 没有做完的事，就这样吧！
>
> 一日结束了，我找到了内心的平静。

如果我的离去留下一片空白，请用记忆的欢乐把它填满。

我们曾共有的友情、欢笑、亲吻，我也会深深怀念。

但不要让悲伤的时光成为你的负担，我希望你能拥抱明天的太阳。

我的人生非常圆满，我已拥有一切——密友，美好时光还有爱人的轻抚。

也许我的人生太过短暂，但请不要用悲伤来试图延长。

放轻松，和我一起共享上帝的福泽。

他现在想要我了。他已经让我获得自由。

那个星期五，我们的洛丽在匹兹堡安息了。弗兰克希望把她葬在家族墓地里，这样就能和弗兰克的父母做伴了。特雷西、洛厄尔、弗兰克和我从弗吉尼亚开车出发，把孩子们留给了洛厄尔的父母照顾。告别仪式结束之后，很多人都过来对我们说了一些安慰的话。在洛丽的葬礼上，亲朋好友们都说，洛丽去了一个更好的地方。我真的相信他们的话，也是这种信念，支撑着我们继续生活下去。

我一直是一名教徒。随着年龄的增长，我的信仰变得日益抽象。我每天祈祷，开始把上帝看成整个世界的超级首席执行官。他创造了宇宙，将一套复杂的管理过程施行于世界中，推动万物的生长变化。虽然众生经历不免坎坷，但是上帝的旨意是永久的，他并不会过分地看重每个细节是否完美。上帝并不曾见过每一个人，那他是如何洞悉一切的呢？圣女的出生、耶稣的复活以及圣洁的灵魂都是引导人们走向正道的伟大寓言。这些是决定一套复杂的治理系统能否有效运转的高深理念，但它们并非是真实的。至少，我是这样认为的。

后来，在伊利诺伊州南巴林顿柳溪社区教会比尔·海波斯牧师的帮助下，我和上帝有了更深层次的接触，这更加坚定了我的信仰。我看到

了生命中上帝与我们同在的种种迹象。这其中有很大一部分其实来自于科学和技术的世界，比如我凭借努力走出了一条属于自己的职业道路；或者科学家们在海洋深处发现了成百上千万种新的生命形式。在一些阴暗的地方，条件恶劣的程度让人无法想象得到会有生命形式存在，更不用说物种的繁荣了，但你要知道，生命的奇迹就在于此。我们每天不是都在经历这种无法解释的神秘现象吗？物理学家们不是依然在努力地探究宇宙最基本的构造和变化规律吗？夸克、质子和暗物质难道不是更加深奥的奇迹吗？能量不会消亡，只会改变其存在的形式，爱因斯坦不是已经证明了这一点吗？

上帝了解我们每一个人，并在心底记着我们每一个人，能够听到我们所有人内心的祈祷。每次我开启汽车的导航系统时，就会对人类的智慧感到惊叹。它为什么能够精确地记录人类的行踪，并在我们偏离预设路径时第一时间提醒我们，给我们做出回到正确路径的指示。我们可能会忽略这些指示，甚至可能会对这个每隔1 000英尺[3]就要提醒我们返回到原来路径的导航提示音感到厌烦。但是，导航系统的意义远不止如此。如果人类能够发明这套追踪人类车轮印迹的系统，那么上帝也肯定可以知晓宇宙中发生的一切，这种洞察能力并不是广义的把握大局，而是知晓每一分钟发生在每个人身上的事情。

10年前，我的母亲去世时，我和上帝还没有建立这层深厚的联系。母亲的去世对我是一个巨大的打击。当洛丽也离开以后，是我对基督的理解，拯救了自己。面对不堪忍受的悲痛，我不得不咬紧牙关安排葬礼事宜，我还得特别留意弗兰克。内疚和悲伤几乎吞噬了我们。只是弗兰克要比我更加痛苦。后来，当弗兰克告诉我们，他已经失去了个人的信仰时，我并不觉得突然。几个月以后，他就再一次感受到了上帝的温暖。这大大减少了我们的痛苦。我始终坚持信仰，但弗兰克却一度感到迷惘。但不管怎么样，我们总算熬过了那个周末。

***

我和弗兰克商量了好几天，为下一步做打算。我们曾经想过要不要提前结束参议员的竞选活动，最后，我们两个一致认为，当时在华盛顿所做的决定具有重大意义，将对人们的生活产生重大的影响，值得我们为之付出和努力。因此，我们决定继续参选。

我们选择在2009年11月4日发布我们的参选声明。为了强调加州民营企业面临的问题，我们联合洛杉矶以南，位于加州加登格罗夫地区的地球之友公司企业主和雇员共同参与活动。地球之友是一家专门生产环保清洁用品的公司，由希腊移民范·弗拉哈基斯创办。我们当时正在举办一场活动，希望可以帮助加州人获得更多实现美国梦的机会，而范·弗拉哈基斯就是一个通过奋斗成就个人梦想的优秀代表。他18岁时从希腊千里迢迢来到美国，口袋里只有21美元。凭借自己的智慧和勤劳，他创建了拥有5家制造厂、生产产品种类超过150种的企业集团，这些产业全部都在美国境内，加利福尼亚的工厂是其中最大的一家。

宣布竞选的当天，我得从“头”说起。几天后，我也得以这样的容貌面对公众。因为化疗，我的头发掉光了。我曾经戴着假发，试图掩盖刚长出来的“板寸头”，但是我最终还是决定扔掉假发。我认为，还是自然一点儿的好。我曾经经历了生死考验，现在我要迎接人生的另一个挑战。有没有头发，真的没那么重要。

在告知观众们我的身体已经康复后，我直奔主题。加利福尼亚几十年来地方领导不善，人们饱受其苦。高昂的税收、过度的管制和严重的官僚主义令加州的就业机会不断减少。芭芭拉·博克瑟在连任三届参议员后，依然完全没有表现出任何想要转变执政方针的迹象。“我认为，加州民众已经做好准备迎接更有执行力的政坛新秀了。”

我在《橘郡纪事报》的专栏向选民介绍了自己，并对一个敏感的话题进行了回应。两个月以前，有媒体披露了我在过去几十年竞选活动中的投票记录。他们认为，身为共和党人，我并没有能够尽到一个选民应尽的义务。对此评论，我感到尴尬但也没有找任何的借口。我告诉选

民，“多年来，我一直置身事外，华盛顿所做的各种决定与我关系不大。说实话，我真的认为我的投票不会产生什么太大的影响，因为我没有发现我的投票行为和投票结果有着直接的联系。”但是，我错了。我在商界和政府的经历让我深刻地意识到，华盛顿所有的政策决定，都和民众与企业有着密不可分的联系。这就是我决定代表加州参选美国参议员的原因。政府之手已经无孔不入，人们也因此受到了莫大的伤害。加州人民值得拥有更好的领导者。

感恩节即将到来，这一年所发生的一切，总算在年底有了转机。弗兰克12月就要过60岁大寿了，我们决定提前庆祝。就在感恩节那周的周六，大家聚在一起庆祝一下。几个月前，我就已经决定要为弗兰克举办一场声势浩大的生日宴会了，并打算邀请他各个阶段结识的朋友一同前来。尽管，我当时刚动完手术，还在化疗期间，但我依然想趁此机会好好地筹划一下。我躺在床上，弗兰克就在旁边陪我聊天，借此打发时间。他温柔耐心地坐在我的床边，给我讲他童年以及他在美国电话电报公司工作时的故事。我悄悄地在被子下面藏了一个小本子，记录下他说过的每一个名字和每一件事情。

我还从匹兹堡弗兰克的一个姐姐那里打听到很多有关他的信息，并找到了弗兰克从小到大的朋友、邻居，进一步了解了弗兰克从一个拖车司机到美国电话电报公司的技术人员，再到管理层的职业发展历程。我们预定了匹兹堡老火车站附近一家由大食堂改造而成的饭店宴会厅，还邀请了一个类似于诱惑乐队风格的歌唱团。我们还请了一位演员在现场扮演玛丽莲·梦露，并订制了6个不同的生日蛋糕。我们甚至找到了弗兰克初见我时驾驶的，并让他一直念念不忘的一辆雪佛兰396超级运动跑车。弗兰克的外甥，也是弗兰克父亲汽车修理店现在的店主，是他修好了这辆跑车。

感恩节当天，我们和特雷西，以及她的家人去了华盛顿。那个周六，我们又一同驾车前往匹兹堡。弗兰克原以为大家是为了感恩节聚

会，顺便庆祝他的生日。他没想到，当他走进饭店时，里面竟然有150个人在等着他，有些人他已经40多年没见过了。弗兰克对眼前的一切惊喜不已。那天晚上，我同他一起追忆了我们在一起的点点滴滴。其中最重要的一点是，尽管生活中有不如意的地方，我们依然觉得自己非常幸运。我们在人生低谷，最需要快乐的时候，举办了这样一场别开生面的生日聚会。不是所有人都能这样幸运的。

洛丽已经去世6个月了。我曾经也考虑过是否要取消这场聚会。我亲爱的嫂子，克劳迪娅和厄休拉都表示反对。最后，我也认为，应该在不幸中寻找我们的快乐。我们需要庆祝，有了生命的存在，才有我们前进的勇气。那天晚上，当我看着弗兰克的笑脸，我知道我做了正确的决定。所有人都来庆祝他的生日令他深深地感受到了大家对他的爱。所有的亲朋好友都知道，弗兰克是上帝赐予我的礼物，是我生命的依靠。

这是很久以来的第一次，我仿佛看见了自己前方的一片蓝天。

---

[1] 丹·沃尔特斯，“大选在即，柏克斯摇摇欲坠”，《萨克拉门托蜜蜂报》，2009年8月10日。

[2] 弗兰克和我在洛丽死后无意间发现了这首诗歌。自此，这首诗一直就在耳畔挥之不去。我们不知道这首诗的作者是谁，但是依然在此表达真诚的谢意。

[3] 1英尺≈0.305米。——编者注

第5章
真正关注民众的生活

> 领袖本应为民众创造就业机会，为企业创造理想的创业和投资环境，为工人创造继续教育和培训的机会，从而更好地适应当前持续变化的经济环境。

我从来没有见过黛博拉如此生气的样子。那是2010年1月14日。就在那一天，前任美国共和党国会议员汤姆·坎贝尔宣布，不再继续竞选加州州长。一时间，坎贝尔将要转而参与参议员竞选的消息不再是谣传，而成了事实。对我来说，要打败芭芭拉·博克瑟的竞选活动也在此时转变了方向。

早在两个月前我宣布参选的时候，就已经组建了自己的竞选团队。加州众议员查克·德沃尔毕业于常春藤名校，自称为茶党共和党人（Tea Party Republican）。到那一天，他参加竞选已经一年有余，大部分时间都开着汽车在整个加州奔走，仔细盘算着他的每一步计划。按照他自己的统计，在我宣布参加竞选的时候，他已经走过了近百个竞选地点，但却只筹集了70万美元的竞选资金，而这些活动本身，用评论员的话来说，“就已经耗资3 000万美元”。我知道，对于这种消息，我不能盲目地相信。但我相信，我的保守主义政策和整个团队的力量，足以帮助我在竞选中打败查克·德沃尔。

无疑，汤姆·坎贝尔的加入，让竞选谜团重重。他曾经两次成功竞选美国参议员，却在1992年错失了扳倒博克瑟的机会。2000年，他和民

主党派的参议员黛安·范士丹共同竞选。据报道，当时坎贝尔扬言，他不会继续代表共和党参加州长竞选的活动，理由是梅格·惠特曼和加州保险局局长史蒂夫·波兹纳已经为此筹集了数千万美元。或许是有别的原因，这一次，坎贝尔最终还是参加了参议员的竞选。

汤姆·坎贝尔是一个和蔼可亲的人。作为一个曾经历过多次竞选的前美国国会议员，他的参选，从一开始就获得了更多的民众支持。与我和查克·德沃尔不同，汤姆·坎贝尔是人们非常熟悉的名字。因此，他很快就在竞选之路上遥遥领先。2010年1月底公布的地区民意调查结果显示，坎贝尔的支持率比我高了5个百分点，比查克·德沃尔高出24个百分点。另有39%偏向投共和党的选民还未做出最终决定。

加州选民对我还不了解。我明白，在竞选活动发展到不可逆转之前，我必须向选民表明自己的决心。就在这一年，奥巴马总统的政府预算赤字居高不下，一项重大的政府公共卫生法案讨论和民主党候选人的竞选活动同步进行。茶党正在奋起质疑国家前进的方向。支持共和党的选民也感受到了这个趋势，认为他们被领导人的说辞欺骗了。为了赢得竞选，他们甚至在原则问题上做出退让，这个决定简直就是引火烧身。之后，斯科特·布朗赢了泰德·肯尼迪，意外胜出。布朗在马萨诸塞州获胜，暂时掩盖了举国上下对华盛顿特区自由治理思路的不满，不仅仅是保守派人士对此不满，就连独立派也对此有诸多怨言。

汤姆·坎贝尔在竞选中的观点表明，他是一个难以捉摸的政治人物，是一个典型在社交方面低调，财政方面保守的共和党人。他既支持妇女堕胎，也支持同性恋婚姻，但是在谈及税收或者开支预算的时候，绝不含糊。这种性格让坎贝尔受到了更多加州选民的支持。其实，坎贝尔的简历并不能完全证明他的清白。2009年，当他还是加州州长候选人的时候，他曾经提出过一项给每加仑汽油增收32美分汽油税的权宜之计。他还支持另一项旨在增加销售税、收入税和车辆牌照费的提议，结果这项提议被来自加利福尼亚的选票否决。坎贝尔认为，这些税收对于

弥补加州财政赤字很有必要。我对此有截然不同的观点。我认为，解决财政赤字问题的方法并非提高税收，而是控制开销。

不过，我同意坎贝尔说的一点：财政问题，以及它们能否激励就业将是2010年选民非常关注的问题。然而，因为策略不当，坎贝尔的竞选活动最后却让人们觉得，那些关注社会问题的保守派人士根本无法在加州立足。在做政治巡回演说的时候，我毫不避讳地表达我对人生和婚姻的看法。我总是非常详细地向人们解释，我理解并尊重那些与我持不同意见的人们。作为一个保守派的竞选者，我深感自豪，不仅作为一个社会公民，从财政的角度来说，也是如此。评论人士很小心地推断，如果我想要赢过芭芭拉·博克瑟，就得转向左翼阵营。

我对这些原则深信不疑。我这样想，并不是出于政治目的的考虑。我不仅坦诚地表达了我的观点，也全面剖析了我作为一位商界女性的背景。而这一点，也正是我能在公共服务中发挥重大作用的优势所在。我来自一个责任和绩效胜过消磨时间和消息控制的世界。当成千上万的员工和股东整日盯着你的一举一动时，你不可能花时间重塑自己，也不可能欺骗别人。我在商界学到了一个道理，那就是底线和原则。而我的商界经历正是我与其他竞争者不同的地方。

竞选初期，我有两个目标。一个是让选民认识自己，让他们认识到，我们并非政客，注重的是如何解决问题，我们知道如何能为人们创造安居乐业的环境。其次，我们打算把重点放在芭芭拉·博克瑟已在华盛顿穷途末路的事实上。而在我们计划执行的后半期，坎贝尔的加入让情况变得复杂起来。媒体的话锋很快转变为“竞选已呈三足鼎立之势”。其中，德沃尔是保守派竞选者；坎贝尔是政治包容型；而我只是一个有钱的“花瓶”，参加竞选纯属玩票性质。显然，我需要反驳，我要向媒体、选民和对手证明，我们是认真的。

我的竞选经理马迪·威尔森和媒体顾问弗雷德·戴维斯商量后，跟我谈了他们的想法。如果我们制作一个成本不高、别开生面的广告，只在

互联网上播出，而不通过电视传播，会出现怎样的情况呢？这个想法的主要目的是利用广告宣传造势，吸引大量网民的关注和讨论，同时借此吸引电视台报道，如此一来，就可以避免在宣传过程中花费过多。我很喜欢这个想法，不仅有效地利用了我们的资源，而且做法果敢大胆、别出心裁。于是，我答应了。结果这条后来被人们称为“恶魔羊”的视频广为传播，在政坛引起了不小的轰动和讨论。

这个时长三分半钟的视频展示了坎贝尔表里不一的真实面目。视频开始时是一只羊在草原上平静地盯着远方。突然，天空乌云密布，阴沉的音乐响起，画外音开始讲述坎贝尔支持高税负、高政府开支的政治历程，同时，一个人穿着一身很不合身的绵羊装像动物一样四肢着地，眼露红光。此时，屏幕出现字幕：“汤姆·坎贝尔是否真是他自称的财政保守主义者？或者他只不过是名义上的财政保守主义者？”

这个视频播出后，人们对它褒贬不一。赞同和反对的人数都不少。对我的竞选活动而言，这个广告的影响力远胜过了制作它时的初衷。加州地区电视台一周的广告费用大约为100万美元，而我们只花了1.5万美元就在全美各地播放了视频，并且在视频网站YouTube上获得了100多万次的点击量。随着“恶魔羊”视频在社交网站上被不断分享，由此派生了很多个网页链接，与此关联的新闻头条故事更是数不胜数。尽管有人对于这个视频广告颇多微词和批评，但我的感觉是，这是一种非传统方式的自我推荐和竞选活动创意。我们从不逃避与此视频的关系，我们甚至答应观众要上传更多生动有趣、反映现实的视频。

在此之后的几个星期里，竞选活动逐渐进入正轨。人们不知道，当我们在严格按照日程表进行竞选活动时，我还得应付癌症，与病魔抗争。

那年的8月，我刚刚接受了双侧乳房切除手术，为了之后的乳房再造手术，这次手术还在我的胸腔内植入了扩展器。与此同时，我们在美国联邦选举委员会进行了注册。9月，我进行了放疗。后来，我才意识

到，放疗会让皮肤变硬，这让扩展器撑开皮肤变得更难。2009年12月，我的医生们开始在扩展器里充气。每隔几周，我就得去医院往扩展器里注入空气，这个过程可不像在公园里散步那么简单。每次扩展后，我都会经历撕心裂肺般的疼痛。这种情况一直持续到2010年上半年。我记得，有一次在里根图书馆参加辩论，因为疼得厉害，我提前吃了止疼药。但受到药物副作用的影响，我在辩论前后各呕吐了一次。辩论的间隙，我坐在聚光灯下的一个凳子上，一直在向上帝祈祷，别出什么状况。之后，每次做扩展，我的肋骨都被挤得疼痛难忍，因为我的皮肤无法再进一步伸展了。

竞选过程中，我的工作重心是努力让加州人尽快回到正常的工作状态中。每到一站，我都会去一家民营企业，请民营企业主来介绍我。参议员博克瑟当时则依然在华盛顿，极力赞扬本应该创造就业机会的总统预算缩减激励政策。总统顾问声称，这项政策能够控制失业率的继续上涨，并将失业率稳定在8%。我花了好几天的时间走访加州失业率高达15%以上的城市群，以及失业率超过20%的8个县。我得出的结论是：这些地区的借贷问题严重，官僚主义遍布，很难创造就业机会。只有创新、高效和乐观主义才能真正解决这一问题。

我参观了加州科尔顿市位于圣贝纳迪诺县的一家水泥厂，这家工厂就在洛杉矶以东60英里的地方，是该地区最大的企业。自1891年成立以来，经营状况一直良好，但受到加州新环境保护政策的影响，水泥的生产成本不断增加，工厂入不敷出。从2009年11月起，这个工厂不再生产水泥，100多个工人也因此失去了工作。

博克瑟参议员和她的自由同盟曾一致认定，单纯地依靠政府支出就能创造就业，保证经济繁荣，而水泥厂的例子则是他们这套理论行不通的铁证。这项激励法案本来承诺了诸多手到擒来的就业机会，但只要看看这8　620亿美元的价格标签，便知道整个加州都做了什么。我对水泥厂的厂长说：“人们要盖楼，就得需要水泥啊！　但你看，这样一座有着

百年历史的水泥厂却被迫停产了。”

我的竞选活动正在按计划稳步实施，这让选民增加了对我的信任。接下来的几个月，民意调查显示博克瑟的地位岌岌可危。而我和坎贝尔相比，选民支持率则不相上下。虽然首轮民意调查表明，坎贝尔的支持率一直遥遥领先，但是绝大多数的选民还没有做出他们的选择。很多人还没有正式地加入这场比赛。当他们开始正式投票的时候，我们肯定已经做好了准备。

在三月中旬的美国共和党全国代表大会上，我们曾经做出过承诺，一定会为大家呈上内容更有教育意义、形式更丰富的视频，这绝对是传统政治竞选中从未出现过的。我们还公布了另一项弗雷德·戴维斯的创意。这是一个大约8分钟的视频，里面讽刺芭芭拉·博克瑟像一个站在热气球上的顽固分子，不厌其烦地乘着热气球在华盛顿的上空飘来飘去，夸夸其谈。画面看似很轻松，但传递的信息却非常认真。芭芭拉·博克瑟在华盛顿为官时日过长，她完全不了解加州的情况。弗雷德再一次巧妙地表达了选民的心声。我在大会上说：“华盛顿并没有腐败，但那里前后矛盾、不可一世的领导行为让它支离破碎，是这种具有破坏力的精英主义害了华盛顿。”

我们继续揭露华盛顿的内幕，抨击靠裙带关系晋升的精英人士对加利福尼亚的工人和普通老百姓漠不关心的态度。随着越来越多的选民听到了我的声音，候选人之间有关选民支持率的竞争也更加激烈。到了三月底，坎贝尔和我的选民支持率几乎已经持平。4月，我们开始在电视台投放竞选广告。镜头详细地记录了我从一个秘书到成为首席执行官，再到我现在站在选民面前，呼吁停止不必要的政府开支，确保财政预算合理合规的完整过程。在视频的最后，我对观众说：“我相信，只要我们齐心协力，就没有办不成的事情！”

6月8日首场竞选来临时，我们竞选活动的热潮进一步升高。5月初，萨拉·佩林在她的脸谱网首页表达了对我的支持。我感谢她在这样

关键的时刻站出来支持我。我还同时获得了美国生命权利委员会和苏珊·安东尼之友组织对我的支持。苏珊·安东尼之友是一个支持反对妇女堕胎这一政治观点的美国组织。我很荣幸，得到了他们的支持。

我们在竞选后期最关键的几个星期里，着重向选民说明我是一位既有管理经验，又有优秀品质的领袖，绝对可以打败芭芭拉·博克瑟。坎贝尔的竞选团队也采用了这种策略。但是，就像他前几次参加竞选时一样，他因为缺乏资金而不得不在关键的时刻暂停了自己的电视广告。

在竞选前三周的邮件投票中，我们逐渐看到了团队努力的成果。《洛杉矶时报》刊登的美国国会民意调查显示，5月底，我们得到了众多女性和绝大多数保守选民的支持。我获得的女性选民支持率从三月份的21%上升到了40%。我还得到了一些中立派的支持，那个时候，我的民意支持率已与坎贝尔不分伯仲。民意调查显示，我获得了43%保守派选民的支持。当大选日来临时，我和坎贝尔的民意支持率出现了较大的差距。我获得了56%的支持率，而坎贝尔只获得了34%的支持率，查克·德沃尔的民意支持率也只有37%。

大选当晚，与其说是一场巨大的胜利，不如说是一场长时间的拉锯战。我在尔湾市的集会上对着人群说，我要首先祝贺我的劲敌，因为是所有人的努力让这次的竞选活动得以成功。我期待着即将到来的竞选时刻，我发现是发挥人类潜能这样的信仰推动着我走到了今天。也正是这种信仰，督促着我积极地参加竞选。那天晚上，我告诉人们，相信人类潜能将会成为我秋季竞选的一项新主张。

“这场竞选，根本的目的是要明确我们在发挥潜能前后的区别。”我说：“我相信，只要每个人都能获得发挥自身潜能的自由和机会，我们就能实现自己的目标。芭芭拉·博克瑟却认为是政府帮助人们发挥了潜能，而非个人自己。”

肯·卡其吉安曾是罗纳德·里根总统的演讲执笔人，也曾参与合著理

查德·尼克松的回忆录。他写过很多这类的文章。我通常会自己撰写演讲词，但是，卡其吉安的身上有一种神奇的能力，他思如泉涌，能用最精辟的语言打动听众。他在我的整个竞选过程中，既是良师又是益友。他通晓加州政治的内幕，他知道在加州，一个保守人士要取得竞选的胜利，一定要经历漫长的斗争。但我们都认为，为这些斗争付出努力是一件非常值得的事情。如今，他还一直叫我“绝地武士”，而我叫他“尤大”。

那天晚上，就在我成为获胜者之后的几个小时里，芭芭拉·博克瑟向我发起了一系列的辩论邀请。第二天，在阿纳海姆举行的共和党竞选胜利集会上，我回应道：“芭芭拉，我随时随地可以和你展开辩论。按照我的想法，我们可以每周辩论一次。”但是我有一个条件：“我们门多塔见！芭芭拉，你一定得去看看那里人们的生活窘境。”

***

在我和芭芭拉的竞选过程中，没有什么比水的问题更值得探讨的了。水是生命之源。加州的命脉是农业，是就业。2010年夏天，中央山谷地区发生的一场人为的旱灾，引发了大量的人员失业。这是我们自己一手造成的悲剧。我不断地问选民一个问题：“家庭和鱼相比，哪一个更加重要？”

加州中央山谷区拥有世界上最肥沃的土壤，而滋养这里的水源就来自于萨克拉门托的东北部，那里有很多的水坝、抽水站和运河。2006年，一些由环保主义者组成的联盟提出诉讼，要求美国联邦政府切断流向中央山谷地区的水源，目的是为了拯救一种名为“三角洲胡瓜鱼”的物种。环保主义者认为，造成萨克拉门托至圣华金河一带三角洲胡瓜鱼数量不断减少的原因是，这些地方的水源过多地被引流到了中央山谷地区的农场里。2007年，某位美国联邦法官受理了这个诉讼。2008年，美国联邦政府按照《濒临灭绝物种法案》的规定，提出了生物学意见，决定要从农场引流1 500亿加仑的水到太平洋里。2009年，另一项生物学意

见又通过了针对鲑鱼和虹鳟群体的引流计划，更进一步地限制了这里的水流。从此，受到这两项法令的影响，成千上万公顷的农场遭到了破坏，这里农民和工人原本平静的生活也随之被破坏。

加州一直都有干旱的历史。但如今，政府的行为让本已严峻的形势变得更加不堪。40多年来，这里的人口数量已经翻了一倍，但政府始终没有增加新的储水和供水体系。环保主义者也阻止建立新的大坝和水库。结果，每年这里有70%的降水通过加利福尼亚地区的山脉白白流进了海里。美国联邦政府于2007年和2009年通过的生物学意见让事态更加恶化。

2009年秋天，中央山谷地区的农业经济遭到了彻底破坏，受到水源限制影响的区域，失业率高达15%。而门多塔是受影响最严重的地区，这个曾被称为“世界哈密瓜中心”的地方，如今变成了“加州鬼城”。由政府一手造成的旱灾和止赎权危机引发了空前绝后的高失业率。有接近40%的门多塔居民失业。犯罪横行、食品安全问题和酒精毒品滥用成了让这个地区头疼的问题，曾经盛产杏仁、梅子、玉米、青椒、番茄和哈密瓜的地方，如今已是民不聊生、一片狼藉。

第一次参加竞选时，我去过门多塔，那也是我第一次去那里。人们失落无望的眼神，至今历历在目。在我看来，对人力资源的浪费应该是加州目前迫切需要解决的典型经济问题。这里的居民和家庭因为外界的原因无辜受累。律师、法官和官僚主义者针对这个地区的决策也都只是帮倒忙。门多塔和加州的很多地方一样，不仅经历了严峻的经济危机，又被政府所采取的措施大大扼杀了就业的机会。和所有的地方一样，中央山谷地区的人们也需要可以帮助他们发挥个人潜能的机会和工具，也需要过上体面的生活。而这些地区所谓的领导者，只是一群做事全凭一时兴起的官僚主义参议员，这些人什么时候真正地关心过民众的生活？

没有人比芭芭拉·博克瑟更有能力去改变这一切了。她是由民主党一手操控的美国环境和公共事务委员会的主席。如果美国国会能从公众

利益的角度出发，是可以暂缓《濒临灭绝物种法案》这类文件的提交、审批、执行进程的。但是，参议员博克瑟却只顾自己的政治前程，拼命讨好这群激进的环保主义者，对这件事情睁一只眼，闭一只眼。2009年夏天，南加州参议员吉姆·德明特引入了有可能推迟这两项生物学意见执行的体制，希望能将水源引回到中央山谷地区。但是，博克瑟参议员和加州其他民主党参议员，包括黛安·范士丹，却对此投了反对票。黛安·范士丹参议员最终于2010年提出了放宽对引流至农场水源限制规定的立法建议，却再次遭到了博克瑟的拒绝。这刚好可以让民众看到博克瑟参议员关注的重点。她说，她是为了加州人而战，但她却再次向极端的环保主义者低头，就像她过去6年在华盛顿的低声下气一样。我做出承诺，如果我能当选参议员，我要做的第一件事情就是去见黛安·范士丹，并告诉她："我们得让加州的农场重新获得水源。"

然而，中央山谷地区的危机持续到今天都没有解决。不得不说，这是一个悲剧。加州的连年灾害，使得旱情变得更加严峻。2014年，加州遭遇了另一次重大的自然灾害，当时黛安·范士丹曾表示，希望芭芭拉·博克瑟能利用自己的资源帮助中央山谷地区的人民。这一次，博克瑟参议员还是拒绝了这个提议。有人把这个问题归结为全球气候变暖所致，但是只要你开车沿着加州公路穿过这个农业重镇，你就能看到公路两旁遍布的手绘标记。从中你也能判断出，在加州农场主眼中，这起人祸的始作俑者是谁了。让我们来看看他们所写的：

农业用水缩减

2010年减少50%

2009年减少60%

2008年减少265%

=更加高昂的食品成本

没有水=没有食物

没有水=没有工作

没有水=没有未来[1]

在整个竞选活动过程中，我曾多次邀请博克瑟参议员来门多塔见我，也让她亲眼看看，她强烈推荐的这些政策对中央山谷地区的民众造成了怎样的影响。她没有来门多塔见我。她和奥巴马总统所提出的，无非是已经统治华盛顿太久了的典型世界观。他们只想保住饭碗，哪怕现状不好，也不会提供有效的领导力来改变这一切。他们无法给中央山谷地区的人们创造机会和有利的条件去建设更美好的未来，只能提供微薄的政府资助金来稍微改善一下这里居民痛苦不堪的现状。奥巴马总统于2014年宣布启动价值10亿美元的“气候变化适应基金”，以应对气候变化的问题和援助中央山谷地区的人们，包括为该地区的食物银行提供资金支持等。中央山谷地区的问题，被总统归结为全球变暖，我认为，这简直就是伪善、自负和冷漠的集中体现。自由主义者口口声声地说，他们非常关注人们的生活，但他们从来不曾提及的是，他们的做法极大地遏制了那些生活本已艰辛的人们发挥自己的潜能。

***

尽管汤姆·坎贝尔、查克·德沃尔和我已经在首轮竞选中分出了胜负，但芭芭拉·博克瑟依然一直在忙着筹集给共和党最终胜利者致命一击的战斗基金。2010年春季，奥巴马总统两度前往加州筹集资金，博克瑟也借此筹到了1　000万美元，就在那个时候，我在首轮竞选中脱颖而出。7月，她递交的第二季度筹款报告显示，芭芭拉已经在过去短短3个月里筹集了460万美元的款项，比共和党和民主党任何其他候选人所筹得的款项都要多。到那一刻为止，她总共筹得了1　130万美元，是我整个竞选活动所筹集款项的12倍[2]。与博克瑟银行账户里的存款数目不同，民意调查显示，博克瑟在选民心中的形象欠佳。根据首轮竞选之后的拉斯穆森民意调查，博克瑟参议员的支持率领先我5个百分点，为

48%，而我是43%。在此之前，博克瑟的支持率是45%，而我的支持率仅为38%。

博克瑟参议员在之前几次竞选中的成功，在很大程度上要归功于她所采用的争取女性选民策略。在过去的很多年时间里，博克瑟总能巧妙地借用一些敏感话题，如堕胎问题，来掩盖她30年来其实在华盛顿毫无政绩可言的事实。过去，她针对男性竞选者的策略屡试不爽，但当2010年再用同样的方法来跟我竞争时，却失去了效力。因为我和梅格·惠特曼的获胜，评论者将2010年称为“加州共和党女性争霸之年”。共和党内选票最多的两位女性迫使博克瑟参议员无法继续使用自己惯用的性别牌来赢得竞选，而被迫转用社会阶层牌。首轮竞选的结果公布后不久，博克瑟就把我称作为“无情的女商人”，一个在惠普公司工作多年，将就业机会外包，让成千上万名员工失业的人。在接下来的6个月时间里，博克瑟从未错过任何一次和我就阶级斗争问题展开深入较量的机会。

2010年，我的竞选口号是：21世纪，每个地方都有争取就业机会的权利。这意味着，加州也要为争取每一个就业机会而努力，因为美国的得克萨斯州、亚利桑那州、北卡罗来纳州，以及印度、危地马拉和中国的一些地方也在和我们争夺就业机会。地方领袖本应为民众创造就业机会，为企业创造理想的创业和投资环境，为工人创造继续教育和培训的机会，从而更好地适应当前持续变化的经济环境。但是，这些自称为领导者的人竟然毫无顾忌地任由就业机会外流，并愚弄大众。结果可想而知，加州的失业率高达12.6%，200多万加州民众失去工作，成千上万的失业人口甚至已经失去了自信，不再努力地寻找工作。雪上加霜的是，私营经济不断消亡，公共部门的职位却越来越多。政府还在一步一步地蚕食本已经遍体鳞伤的美国经济。

“芭芭拉·博克瑟抨击我在惠普公司时将工作机会外包的决策，这足以证明她完全不了解21世纪经济的发展趋势。”我说：“这就是为什么我们需要在华盛顿特区找一个既懂创造就业原理又能解决实际失业问题的

人来当参议员的原因。”[3]

一个地区缺乏就业机会，将会对个人和家庭产生毁灭性的影响。解雇员工是每一个商业管理者最难做的决定。除非万不得已，否则管理者是绝对不会轻易辞退员工的。同时，转移生产也并非易事。要做出这样的决定，企业需要付出不小的代价，还可能会遭遇各种障碍和拖延转移进度的情况。政客能做的最易如反掌的事情就是妖魔化商人。然而，绝大多数的商人总是越挫越勇，不会一碰到失败和挫折就一蹶不振。成长意味着成功，收入增加、利润提高、吸引更多的客户，创造更多的就业机会。通常情况下，决定裁员或者转移生产，主要是因为在某个地区实现业务增长或者企业生存已经没有可能了。有时候，这是企业失败的表现，但是，这也更有可能是政策的失败所致。我们都看到过一些政策出台后使得企业生存更加困难或者无法继续发展的案例。奥巴马的医改法案以及过多的环境保护规定，就都是有力的证据。因此，想要高效优质地解决问题就需要政治家们好好地审时度势，认真地思考问题。有些政客不分青红皂白，直接拒绝批准像“大号拱心石”计划（Keystone XL）这类项目，他们明明知道这个项目不仅能创造就业机会，而且对环境保护有益，远远优于通过铁路运输石油的做法，却依然不予批准。可见，妖魔化商人的做法实在站不住脚。

博克瑟在就业问题上实在没有什么作为。她为数不多的几次在公众场合回应这个问题时，也只是不厌其烦地向加州人民表示，她将义无反顾地支持价值8 620亿美元的奥巴马激励法案。每到一个地方，她都会和地方民主党领导人以及工会支持者一起，向公众展示用激励法案拨款建设的那些政府基础设施项目。他们眼睁睁地看着失业率不断攀升，却依然能大言不惭地说，这个激励法案从某种程度上生效了。每到一个地方，她总是向人们传播政府是如何加大开支，支持激励法案的神话——既创造了就业，还保护了地球。在她的世界观中，根本没有解决不了的官僚主义问题。

和她不同，我在华盛顿特区没有靠山，也没有国家高层领导人能够拯救我们。我只能通过制订创造就业计划，对小企业实施税收减免，利用税收政策和放松管制来吸引制造企业在特定地区开展生产活动。我要传递的信息是，加州要为每一个工人争取就业机会，而我的计划就是实现这个目标。因此，我赢得了更多选民的支持。我和博克瑟的支持率越来越靠近。

加州有700多万注册选民，其中有64%的非共和党支持者，包括民主党人或者独立派人士。那年夏天结束时，竞选陷入了僵局。媒体开始好奇为什么我没有遵循常规的政治套路，为何不通过向左翼靠拢的方式来赢得大选。媒体开始竞相报道我对堕胎、婚姻和能效问题比较保守的观点。毫无疑问，他们还会附上这样的预言：我很快就会自食其果，民意支持率肯定会下降。他们认定，我拒绝改变自己观点的做法是一个“高风险的策略”，是一个“致命的错误”。就连查克·德沃尔都说，我没有转向左翼，他感到很高兴。

也许我的确比较幼稚，但是我敢打赌，选民更加关注失业率高达12%，以及国债已有13万亿美元的事实，其他问题在这个事实面前都显得微不足道。我敢肯定，选民已经做好了准备，与愿意接纳他们、同情他们处境的人站到同一阵线，即使他们和我在很多问题上暂时还没有达成一致意见。我在商界的经验告诉我，要想让生意成交，你就必须得知道你的底线在哪里，你不愿意去违背的原则是什么，要做好求同存异的准备。我知道，也尊重一个事实，那就是我在很多问题上都与加州人的观点不同，比如人生观。但我相信，只要肯努力，我们一定可以找到解决因为胎儿性别，选择堕胎或终止晚期妊娠问题的共同立场。所以，我决定冒险赌上一把，因为我别无选择。我不会因为想要获得选民支持，就改变自己的想法。我不会做表里不一的事。

***

对于加州民众而言，在2010年选举的最后几个星期，他们整天都处

在竞选广告的狂轰滥炸之下。梅格·惠特曼和杰瑞·布朗两人为争夺州长一职，火药味十足。加州民众则越来越对各种政治噪声感到厌烦。9月中旬，芭芭拉·博克瑟用猛烈的竞选广告对我加以攻击。她故伎重演，歪曲我的经历，不断抨击我在惠普公司的成就，企图获胜。

广告中充满了负面信息，极力歪曲事实。这与芭芭拉·博克瑟以往的竞选方法有所不同。新闻媒体开始直接提出质疑，博克瑟什么时候会停止这些哗众取宠的伎俩，直奔性别这个敏感的话题。我们没有时间再等了。10月15日，参议员博克瑟出现在好莱坞罗斯福酒店的新闻发布会上，当时和她同时出席发布会的还有很多女演员、赞成女性堕胎权利的组织，以及美国国会的自由主义者，他们都纷纷表示出对我人生观的谴责。她用她惯用的夸张手法宣布："女性选择堕胎的权利将是加州本年度首先需要完成的议题。"之后的竞选活动，博克瑟不断地控诉我和萨拉·佩林沆瀣一气。她努力转换话题，并得偿所愿。就在离大选开始还有不到三个星期的时候，博克瑟的支持率比我高出了8个百分点。

我决定从头来过，我的团队也越挫越勇。10月初，我接到了一笔美国共和党参议院全国委员会打来的款项，这些钱犹如雪中送炭，让我们有机会开始了在美国全国范围内的电视宣传，并着重指出了博克瑟参议员在经济上没有作为的事实。美国国家共和党参议员委员会主席约翰·柯宁、参议员米奇·麦康奈尔、林赛·格雷厄姆、约翰·麦凯恩、赛柯斯比·夏布理斯和约翰·图恩都专程从华盛顿赶到加州支持我。有些人对于我们的竞选广告为何不多做我的个人介绍，而是集中抨击博克瑟感到不解。回想起来，这个批评意见非常中肯。博克瑟将我定义成"无情的就业剥夺者"，在这一点上，我也没有做出很充分地反驳。

我在技术行业动荡不安，网络泡沫经济的巅峰时期进入惠普公司，在25年的时间里，我领导惠普公司挺过了技术行业衰退期的多少风风雨雨。我刚进入惠普公司的时候，那里官僚主义风气浓厚，有太多的人身在行政岗位上，而做客户服务的工作人员却远远不足。我的信条是带领

公司实现转型，让一个曾经在互联网经济中遥遥领先的科技巨头重现辉煌。在这个方面，我们成功地实现了目标，虽然当中不免有要勇敢抉择，做出艰难决定的时候。有些人因此失业，但与此同时，我们也创造了很多新的就业机会。只有成长、成功和领导力才能保证公司的长期繁荣。企业如此，国家也是如此。

我们在竞选的同时，也遭受了挫折。我们每天要在三个不同的小镇赶三场活动，通常每晚却只有一个小型的筹款会。我们专注于政治巡回演说，专注于提高就业率。我们典型的一份竞选活动日程包括：早晨来到一家被迫裁员的比萨店；中午去一家无法在加州立足的互联网客户信贷服务公司；下午再去走访一个连续四个半月无法发工资的电子产品承包商。

每天都如此繁忙，就算是再强壮的人也要付出一定的代价。虽然，我结束癌症的治疗已有一年多，医生也宣布我已经完全康复，但我仍然在不间断地接受治疗，希望能尽快地从各种癌症治疗的负面影响中走出来。10月25日，在折腾了一天之后，我很晚才回到酒店。到了第二天凌晨5点左右，我觉得我的整个左半侧身体如火燎般疼痛。我赶紧给我在生病期间结识的朋友，也是我的外科大夫劳伦·格林伯格发短信，问她我是否应该去医院接受治疗。她马上回复我："必须赶紧去医院。"我叫醒了弗兰克，又给黛博拉打了电话。就在那天早晨，离大选只有一个星期的时候，我住进了加州大学洛杉矶分校附属医院。

在经历了乳房切除手术的噩梦后，我在那年夏天接受了乳房再造手术。植入我左侧胸部的假体受到了感染，为了防止进一步感染，医生不得不再动手术去除假体，并清理伤口。黛博拉后来告诉我，在我进入手术室的时候，她很怕从此就要失去我了。而我记得的最后一件事情是护士给我测量了体温，高达42摄氏度。

我没有听从医生的规劝，在手术后一天就出院了。当时是周三，离大选还有6天，但医生一定要我接受复杂而大胆的抗生素治疗。我们都

表现得无比坚强，但事与愿违，从当时的情形来看，我病得不轻。我想黛博拉、马迪、朱丽叶和整个团队都感受到了这一点。但是，大家仍在继续卖命地工作，然而，事情已经发生了变化。

在最后的一些日子里，国家民主机器奋起反抗，全力支持博克瑟上任，甚至连奥巴马总统也参与了一项为博克瑟筹款的竞选活动。米歇尔·奥巴马几天以后也参与了这一活动。副总统拜登夫妇也现身为博克瑟打气。内阁成员纷纷出现在最后揭晓竞选结果的集会上。那个周五的最后一次民意调查显示，博克瑟依然以领先8个百分点的优势，保持着自己的战绩。

大选前的一个周日，弗兰克和我去见了曾经担任里根总统竞选经理的斯图·斯宾塞一家，他的妻子巴布是我参加竞选活动过程中的良师益友，是她引荐了我们。我们一起吃了早午餐，斯图告诉我说，他对民意调查的结果进行了研究。他说情况不容乐观，但我依然有机会获胜。然后，他问了我一个看似毫不相关的问题："周二的天气如何？"我说："应该是美好的一天。""那么，我觉得你肯定会输了竞选"。他一脸严肃地告诉我，"另一方会在洛杉矶取得胜利，然后抛出他们所需要的任何瓶子，让选民继续选择她。"那天离开时，弗兰克和我向斯图一家表达了诚挚的感谢，我们钦佩他的英明和友善，但对他的判断并不认可。

大选当晚虎头蛇尾的竞选过程让人感到沮丧。一开始的时候，我们以为那些还没有投票的人会倾向于我。随着时间一点儿一点儿地流逝，博克瑟一路领先，但我们依然保持着希望。在洛杉矶城的结果出来之前，有超过1/4的注册选民还没有投票，加州州务卿的民意支持率也在一路下滑。他们认定，博克瑟肯定会赢。但是我们没有认输，还有没有投票的选民，而且网络投票的结果或许会带来转机。

时间一分一秒地过去了，博克瑟参议员开始发表她的胜利演说，但我们依然没有放弃希望。我的支持者们纷纷来到我们的竞选总部聚集，

时间越来越晚了。我不得不对他们说点儿什么。但是，应该说些什么呢？事情发展到眼前这一步，看着家人、朋友和周围的好心人为我付出了这么多，我不知道自己该对他们说些什么。我已经感到身心俱疲了。我对破釜沉舟的竞选活动，对不听自己使唤的身体都感到厌倦。在开始进行公众演讲前，我一个人先去了一趟洗手间，努力让自己不去想医生们三周前告诉我的事情。我整理了自己的西装，走了出去。弗兰克知道我的努力。“再过几天，才能出结果的。”他说，“你准备干什么？”我不太确定，但我知道一点：我得对我的支持者们说点儿什么，这也许是我最后一次有机会说出来了。我不希望以后再后悔，我也不希望等身体里装了新的塑料假体后再来做这件事。

我走向空旷的舞台，向大众发表演说。尽管空气中弥漫着一种迷惘的气氛，但观众对我的出现依然给予了热情的掌声。那天晚上，共和党胜出的热潮席卷了整个美国。这的确是一件值得庆贺的事情。

“今晚对共和党人来说，是一个大喜的日子”。我告诉观众，“但是，加州的情况有些不同。”他们笑了。我不是为了认输才到这里来的。事实上，还没有人知道晚上的大选谁赢谁输。我鼓励我的支持者先回家，弗兰克和我也回到了宾馆。凌晨12点30分，州务卿的网络民意支持率开始回升。我们在洛杉矶城失败了。之后，竞选活动结束，我们失败了。

第二天早晨醒来时，我完全知道自己该做一些什么事情。弗兰克看了看我说：“你确定没事吗？”“是的，我没事。我们犯了错误，但是我很自豪的是我们参与了这场竞选。”我打电话给芭芭拉·博克瑟参议员，最后一次以候选人的身份面对镜头。虽然结果出来了，但是我们在竞选活动中提出的问题并没有得到解决。太多人的生活和生计遭到了破坏，太多人的潜能没有得到充分发挥。

“竞选暂告一段落，但是人生的战斗才刚刚开始。”我说。然后，我们就回家了。

[1] 丹尼尔·伍德，“加利福尼亚干旱：农民人数锐减，影响就业和食物供应”，《基督教科学箴言报》，2014年2月19日。

[2] 席勒托·普利兹，“博克瑟魔鬼般的筹款行动让菲奥莉娜相形见绌”，《政治家》，2010年7月15日。

[3] 梅夫·莱斯顿，“菲奥莉娜说她有管理的经历，足以胜任参议员”，《洛杉矶时报》，2010年6月24日。

第6章
加州衰落带来的启示

> 官僚机构都建立在规则的基础上，工作程序复杂，等级森严。它们不鼓励创意、创新或判断力，并且会不断扼杀优秀员工的潜能。

参议员大选过后的一个日子，让我记忆深刻。我们和往常一样去弗吉尼亚过圣诞节。那是一个明媚的日子。卡拉、摩根和我在乔治敦购物。我记得和孩子们手拉手过马路时的情形。那天天气温暖，我们的心情都很愉快。我当时自言自语地感叹：“人生真美好。我没有任何遗憾，我受到了上帝的恩赐，这正是感恩的最好时刻。”

我的一生经历起起落落，而那一天让我对人生有了更清晰的认识和转变。生活中有很多不确定的因素。我和弗兰克非常怀念与特雷西、罗威尔、卡拉和摩根在一起的日子。我们开始考虑搬回到弗吉尼亚居住，当初我们就是在弗吉尼亚相识、相爱、结婚，并在那里安了家。我决定看看那里的房子，我在网上找到了一座位于弗吉尼亚梅森内科波拖马克河边的房子，离甘斯通·霍尔，乔治·梅森的家很近，就在乔治华盛顿以南，离芒特弗农10英里的地方。我们开车那里看了看，很快就喜欢上了这座房子，虽然我们与卖家还没有商议交易的细节。我们的时间比较充裕，没有必要那么着急。2011年上半年，我们依然住在加州。我们最后在当年初夏的时候买下了这座房子。10月，我们搬回了弗吉尼亚州。

离开加州对我而言是非常困难的决定。西奥多·罗斯福曾经说加州

是西边的西边。他的意思是加州是美国最年轻、最有活力的一个州，是一片机会的热土，也是国家的希望之地。这里是惠普公司的创始人比尔·休利特和戴维·帕卡德创办惠普公司的地方。在这个地方，企业家利用创新、勇气和智慧，建立了惠普公司、苹果、谷歌、英特尔、易贝网以及上万家伟大的公司。

惠普公司和谷歌依然还在加州，并不断有人来到硅谷创造财富、展望未来。但是，发生了巨大变化的是加州的中产阶层和劳动阶层。这里曾是罗纳德·里根的故乡。一个学校老师、警察和乘务员及其这些人员的家属能够买得起房子，住得起医院的地方。公立学校也运作有序。天气原因让美国原油价格再次降低。同样的学历和收入，在东部只够吃饭租房，在加州却可以在静谧的小区里买一套房子。

就这样，人们来到了这里，无论是中产阶级，还是穷困潦倒、无家可归的人们，都带着对财富和家园美好的向望，来到了加州。很多俄克拉荷马州的农民，为了躲避风沙来到这里，在加州的圣华金河谷定居下来。在中央山谷地区，除了健康的体魄和勤劳的双手之外，一无所有的美国人来到这里自食其力，成家立业。这些人来自于美国各地，甚至全球各地。现在美国国会南部中央山谷地区的代表德文·努尼斯就是那个时候来到加州的移民后代。他的家族几十年前从葡萄牙移民来到美国加州的圣华金河谷安居下来。对于努尼斯国会议员而言，他一直在努力重新恢复中央山谷地区的水流，希望能让这里逐渐消亡的农场起死回生，给加州的劳动人民带去希望。当年为了躲避风沙侵蚀逃到加州的孙子辈和曾孙辈的人们，而今不得不再次在政府一手造成的风沙之地寻求生存。

我在2010年参加竞选的时候，花了很多时间到处拜访居住在中央山谷地区的人们，希望了解他们的经历。他们的故事很好地体现了普通美国人眼中的加州变迁史。当年，他们来到加州是为了实现美国梦，但是，早期移民拥有的条件，如今却完全没有了踪影——允许人们实现美

国梦的领导力在加州已经不复存在。

***

关于加州是如何成为一个不再适合企业，尤其是小企业生存的环境这一问题，很多媒体和著作都已经有所提及。《首席执行官》杂志曾多次将加州称作为美国最不适合做生意的地方。有些人甚至认定，所谓的调查不过是加州自圆其说的商业宣传而已。2011年针对美国商业团体的民意调查显示，有82%的企业主和管理人员都表示，如果他们无法在加州安定下来，就一定会考虑去其他地方开创新天地，这场人口转移后来被称为“加州大逃亡”。

就这样，企业纷纷离开了加州。那些选择离开加州转向成本更低区域的企业名录就像道·琼斯工业平均指数所列的企业那么多。2014年，丰田公司给萨克拉门托有关部门发送了一条清楚的消息，那就是他们将把公司总部从加州的托伦斯转移到得州的布兰诺去。丰田搬走之后，随之而来的是一系列的企业迁址风潮，包括日本日产、雷神公司、西方石油公司、快餐连锁运营商CKE餐馆（如今，在加州新开一家这样的餐厅，需要两年的时间）、eBay、谷歌和麦咖啡等。这些只是一部分最易识别的公司，那些离开加州却不为普通消费者所熟悉的公司更是数不胜数。2011年，按照某家企业咨询公司的分析数据，有250多家拥有100名以上员工的企业离开了加州，或者在加州以外的地方寻求扩张。自此，加州的商业环境日益恶化。调查结果表明，加州针对小企业的商业评级不断走低。《经济学人》引述了一位长期关注加州商业环境评论家的话，“如今的加州只有让人心寒的商业环境，能够让你倾家荡产，能够让企业万劫不复。”[1]

更重要的是，加州的人口也在不断流失。这并不是巧合。加州曾经像一块巨大的磁铁，在1960~1990年间吸引了很多来自于其他州的移民，总的移民数量相当于整个密苏里州的居民人数。而今，移民们的选

择方向彻底改变了。曾经能弥补经济损失的外来移民潮，自2005年起作用逐渐消失。今天，加州的净移民人数已萎缩至负值，离开的人数多于进来的人数。[2]

为什么中产阶级纷纷逃离这个曾经被称为是“黄金州”的地方？房地产价格因为各类烦琐的反开发政策飞涨。中产阶级家庭根本无力负担市中心的房子，他们只能忍受更长的通勤时间，选择在偏远地区定居。由于美国有高昂的汽油税，因此油价一直居高不下。《环境保护条例》还驱动了能源成本的不断上涨，加州的用电成本比全美平均水平高出50%，这也迫使很多制造型企业因不堪重负选择转行。2007~2010年，美国新建或者扩张的工业企业有10 000多家，其中只有176家位于美国加州。也就是说，占有美国12%人口的加州只贡献了1.6%的企业来提供新增产能。[3]

美国的个人所得税本来就高，加州的各种赋税更是不少，这就让这个地处黄金海岸线的地方不再是中产阶级的乐园。事实上，加州的遭遇是由政府一手造成的，这就如矿井中的金丝雀一样，引起了其他各州的重视。政客和官僚所做的决定，变相地将中产阶级逐出了加州。

有些人认为，只要能从政府中获得更多的好处，很多美国人并不介意缴纳更多的赋税。毕竟，自由主义人士、前众议员巴尼·弗兰克有一句名言：“政务只是我们给大家一起做的事情所起的名字罢了。”换句话说，不管我们有怎样的选择，只要美国人希望从政府那里有所收获，他们就依然要承担高昂的税费。这句话说得很有道理。政治学家威廉·沃格利在《城市》杂志中说，如果一个国家能给其公民相对较好的服务，这个国家就能避免征收较高的税费。加州没能成为这样理想的地方。加州人民支付了高昂的税费，却并没有享受到中产阶级理想的居住场所。

加州人民要支付不断高涨的汽油税，但是加州的公路却是全国最差的四大公路之一。加州公立学校教师的工资在全国中排名第4，但是加

州学生在数学技巧和阅读能力方面的排名却为第58、59名。[4]纳税人用缴得税金贴补法定的备用能源项目，换来的却是更加高昂的电力成本。总而言之，比较加州和其他各个州，比如得州，你就会发现，加州政府的支出没有多少是对中产阶级有利的，比如在公路和学校建设方面的花费少之甚少。对有利于政府本身的支出则明显要多出很多，比如养老基金和医疗保险计划。

换言之，加州政府机构不断膨胀，但却只是服务于自身。这并非什么奇怪的现象。这是完全可以预见的。同时，加州的教训也是值得美国其他各个州反思的。

我见过很多官僚主义的做法，包括企业和政府机构，它们都有共同点。这些官僚机构都建立在规则的基础上，工作程序复杂，等级森严。它们不鼓励创意、创新或判断力，并且会不断地扼杀优秀员工的潜能。因为在一个官僚主义盛行的机构里，人们很快就会知道，遵从规则，多一事不如少一事。官僚主义作风意味着效率低下，而且这种局面不会轻易地被改变。

更加糟糕的是，随着时间的推移，官僚主义机构开始关注维护权力和现有体制。他们忘记了建立机构的初衷，以及应该服务的对象。在企业中，官僚主义的做法会忽略顾客；在政府中，官僚主义会让人忘记老兵、儿童、每天疲于奔命的工人、家庭和老人。更重要的是，官僚主义会使人忘记谁才是纳税人。

这就是加州的故事，政府官僚主义的故事。没有纳税人，就不会有政府的存在。但是，政府却忘了服务和保护纳税人的利益。同时，官僚主义也在发挥自身的作用：发布各种规则、规定和执行没完没了的复杂工作流程。官僚主义者最喜欢的就是坐在办公室里无所事事，因此，何苦还要折腾，去主张人们的利益呢？他们的权力是人民给的，但现在他们却时刻掌控着人们的生活和生计。于是，整个官僚机构关注的就只是

如何保住当权者的权力。这样一来，民众的命运不再重要，组织僵化不可避免。

在这种环境下，大型企业在有意识的情况下或许能够生存下来。因为，它们有很多律师、会计师以及政府里的说客可以帮助它们克服政府树立的难题和障碍。然而，中小企业就没这么幸运了。事实上，不仅中小企业很难承担税收和法规的成本，大型企业也在纷纷引导中产阶级到别处去就业。硅谷可能会继续催生新的技术公司，但是一旦结束创业阶段，典型的生产转移和为其他地方创造就业的现象就会发生。少数拥有高昂补助的研发工作得以保留，但是，大多数原本可以提供丰厚报酬的中产就业机会就会不复存在。

美国各个政治派别的人，尤其是像伊丽莎白·沃伦这类整天感慨贫富差距的自由主义民粹主义者，需要格外注意。加州收入差距的增长速度在整个美国都是位居前列的。即使是预算和政策优先中心这样的自由派也声称，2008~2010年的加州是美国贫富差距最大的地区。[5]随着中产阶级相继离去，加州的人口分布越来越像一个哑铃，一端是富豪，另一端是极度贫困人士。加州拥有111位亿万富翁，资产比全世界24个国家的国内生产总值都要高。然而，加州的人口贫困率也是全美最高的。这两者之间其他愿意在加州留存下来的中产阶级，大部分都是政府雇员和官僚主义者，他们靠挤走私营企业的中产阶级得以生存。

***

另一方面，我们得说一句公道话，加州的问题也不能完全怪罪于其领导者。近来，一些政府管理机构也在采取一些温和的改革手段，企图改变现状。有些改革措施在民主党控制的立法程序中幸存下来，尽管效果打了折扣。税收的增长令有些政客，包括民主党州长杰瑞·布朗认定，加州的经济已经复原，即使加州还在经历不可持续的公共养老基金负债。同时，萨克拉门托官僚主义者目前的财政收入还是高于其财政支

出。

可以说，加州在某一个方面的恢复就是另一个方面悲哀的持续。显然，对于加州的权力精英——即乔尔·考特金所说的贵族自由主义者而言，加州的一切都依然很美好。这里到处都是机遇。钱根本不是一个问题，只不过他们对公立教育的投入不够多。他们的财产受到了法律的保护，至少可以保证不会发生劫富济贫这样的事情。他们的政治观点完整地体现在萨克拉门托不久前出台的社会环境法令中。

权力精英并非坏人。他们关注环境，关注穷人，关注被剥夺了公民权的人。我相信他们对这些事情、这些人所做的承诺。但是，他们和自由主义人士已经认定，他们的关注点和解决方案——他们的意识形态比其他人的生活和老百姓的生计更加重要。自由主义者提出的方案有良好的初衷，只是最终对于他们本来想要关心帮助的人而言，没有太大的助益。无论自由主义者是否能够意识到他们真正所表达的信息就是：我们比你聪明。所以，如果我们毁了你的生活或者限制了你的行动，那也没有关系，反正我们会关照着你的。

自由主义者往往喜欢使用同情和关怀作为把别人当成他们个人思想意识神坛祭品的借口。他们会说，这是为了大多数人的利益。但是，最终这种自圆其说的方式只不过是他们傲慢的表现罢了。麻省理工学院的经济学家乔纳森·格鲁伯对于通过奥巴马的医疗改革方案有一个不太招人喜欢的说法——这套医改方案的执笔者必须要对医改的效果撒谎，因为美国的选民实在笨得出奇。这就很好地证明了自由主义者言不由衷的傲慢。奥巴马总统在2014年年末对《移民法》的更改——针对无证件移民的规定——也证明这一切只是自由主义者的一厢情愿。无论你是否主张这项行动，关键是对于奥巴马总统而言，这件事情并没有那么重要。他知道什么是对美国更好的，而对于那些投票给他的美国民众而言，什么是最好的，那都是后话。

这种对民意的忽略和践踏，正在毁掉加州。这也正好说明了美国当

下哲学政治理论的核心命题。多年的商界和公共政策从业经历让我明白：人与人之间的本质区别在于他们是否拥有信仰，是否相信人类本身具有无限的潜能。我们的建国者给我们设定了一套认可并嘉奖每个愿意发挥个人潜能从而实现人生价值的体制。美国人之间的区别，尤其是领袖之间的区别，就在于他们是否真的相信这个前提。

作为一个保守主义者，我知道你我皆凡人。我知道任何人都有在特定的时间需要帮助的时候。但这并不代表我对他人的同情，或者他人对我的同情，可以影响我们每个人享受平等、有意义生活的权利。在我个人的思想意识中，我愿意接受这些观点。但是，这并不代表我的思想境界要比美国人的生活和老百姓的生计更加重要。

很多自由主义者会有不同的看法。他们口口声声说着平等，但他们在事实上却认为有些人天生要更加聪明一些。这些聪明人就有权力帮助那些普通人更好地做出决定。格鲁伯就是最高调的例子。有时候，他们会将自己的意志强加给我们，借口是他们真的关心我们。有时候，比如对待圣华金河谷的农民时，这些自由主义者为了坚持自己的意识形态，就牺牲了上万农民的个人生活和生计。无论情况属于哪一类，就算自由主义者拥有较好的初衷，最终也会造成政府机构冗余、官僚主义作风滋长的情况，变本加厉地遏制了人们潜能的发展。

发生在肯塔州煤矿工人和底特律小企业中的事情以及纽约市公益维护人白思豪指责父母迫不及待地将孩子送到体面的公立学校等事件也与此类似。政客和官僚主义者都将个人意志置于了公众的需要之上。加州的教师协会主席说："教师不可能对学生的成绩负责，因为有太多的孩子来自于贫困破产的家庭。"她要说的是这些孩子没有未来。她从不考虑如何开启孩子的潜能，而只是因为孩子的出身和家庭背景，残忍地扼杀这些孩子的潜能。

忙于养育孩子的女性都在努力发挥个人的作用。当她们了解到自己深陷于一种只会加重自己对男性依赖感的体制中时，她们绝不会再相信

政客会去关心她们的生存状态。无论体制的建造者和维护者是出于怎样的目的，女性的潜能还是很有可能不会被挖掘利用。

***

我在评论加州领导者时，使用了较为严厉的措辞，但我的批评却不无道理。我和成千上万的其他加州民众一样，相信加州有潜能成为那个可以帮助无数美国家庭实现美国梦的地方。加州风光旖旎，物产丰富，人杰地灵。加州不仅在创新和创意方面遥遥领先，它也有成为中产阶级心目中理想乐园的潜能。加州是自强者和流放者向往的地方，也可以是他们实现梦想的地方。

和以前纽约所获得的教训一样，加州得到的教训是：领导理念和领导政策固然非常重要，但领导力更加重要。如果官僚主义者和激进的思想意识扼杀了人们的潜能，领导力就是重新开启人类潜能的钥匙。如果领导者能为加州找到完全不同的未来，他们就也能为加州公民创造不一样的现实。这和前纽约市市长鲁迪·朱利安尼当年重新为纽约制订未来蓝图时的情况一样。

加州正在面临着抉择，美国也在面临抉择。在“黄金之州”加利福尼亚，我们得到了一个深刻的教训：加州人民所受之苦，正是给我们的警示。我们必须要做出选择。加州的故事也让我们知道了曾经走过的弯路。其实，我们还有另一条道路可以走，这条路能够引领一个国家走向富强，带领人们走出绝望，重拾对生活的勇气。这是一条让所有人发掘个人潜能的道路。

2011年，我离开了加州。但是，我从来没有忘记加州带给我的教训。在之后的几年里，我获得了可以与更多人分享加州故事的机会。不过，我暂时不想对人们会如何解读这个故事做出预言。

---

[1] 《经济学人》（*The Economist*）：“昔日的黄金之州不再”，2014年1月25日。

[2] 汤姆·格雷和罗伯特·斯喀达玛丽亚，“伟大的出加州记”，曼哈顿研究所报告，2012年9月。

[3] 理查·德莱德，“不堪重负的加州人”加州政策中心，2014年12月29日。http://californiapolicycenter.org/unaffordable- california-it-doesnt- have-to-be-this-way-4/

[4] 理查·德莱德，“不堪重负的加州人”，加州政策中心，2014年12月29日。

[5] 特洛伊·赛尼可，“不平等的国度”，《国家评论》，2014年3月10日。

第7章
为男女平等而奔走

> 女性有权利获得就业机会，也应该拥有一份体面的工作。我们需要用领导力来激发她们的潜能。女性可以成为政界强大的力量，她们代表了尚未利用的潜能，她们是积极改变国家和人民的力量。

2014年，我在纽约出席一个竞选活动时，终于忍不住把我压在心底多年对于政治体制的感觉讲了出来，尤其是这种体制对于女性的态度让我愤怒。当时，我正在纽约参加一场关于支持共和党人罗伯·阿斯托里诺的活动。他当时正在和被罢免的原民主党州长安德鲁·库默竞争新州长。这场活动是专门为支持阿斯托里诺的女性选民举办的。乔装成为女权活动家的库默团队瞄准了这个活动，他们在人行道上，堵住了记者和与会者。据说，抗议者在那里要求罗伯签署将会在州立法讨论中支持《女性平等法案》的保证书。

《女性平等法案》，这真是一个好名字。谁敢说自己不支持女性平等？在10条规定中，有9条是两党都支持的纽约州立法。但是，最后的一条恰恰成了“致命的毒药”。这一条法规决定放宽纽约州的法律限制，允许非医护人员对9个月以上的胎儿进行堕胎。这就是典型的政治陷阱，如今，有越来越多的政客乐于使用这种策略——用一个听起来完美的标题去美化一个极端的政策建议，让对手们反驳自己，然后断章取义，做成30秒的竞选视频，攻击对手。

有一个记者问罗伯：你是否支持这个法案？这纯属例行公事。罗伯

说他不支持，然后开始解释他的原因。就在那一刻，我决定不再保持沉默。我受够了这种政治把戏。受够了媒体和政客明明知道这种游戏规则，但却没有人主动质疑其正确性的做法。我受够了当人们丧失健康保险、薪水下降，以及有美国人被中东国家的恐怖主义分子杀害的时候，政客们竟然还在利用女性在竞选活动中赢得优势的卑劣手段。纽约州是国家经济形势最差、政府机构最腐败的地方，我们却还在这里玩政治领域咬文嚼字的游戏。

我问罗伯我能否打断一下，并尽可能地控制我声音里的失望。"政坛里的一个怪相是人们总喜欢找个由头，给事件起一个好名字，但事情本身却并非如此。"我说："第10条允许非医护人员对月龄达到9个月的胎儿进行堕胎。这难道就是所谓的支持女性？这明明就是对女性和儿童非人道的待遇。"

我接着说："纽约有着异常糟糕的就业环境，近一半人失业，但女性却并没有因此获得更多的帮助。如果有人要对女性发动战争，那肯定是自由主义者的政策让库默领导下的纽约变得毫无机遇可言。"

这个通常没有新闻绝不罢休的记者在听了我的评论后，收起了原来争强好胜的姿态，随后大家都沉默了。显然，没有人曾经质疑过《女性平等法案》是否真的对女性有利，也没有人戳穿过所谓的"政治气球"完全经不起推敲、一点就破的事实。我在政坛里摸爬滚打了很长时间，从麦凯恩的竞选到我自己的参议员竞选，我知道我们需要拆穿更多这样的政治谎言。也许是因为我来自于商界，知道所谓的政治辩论都有套路，但随着我了解的不断深入，我越发觉得它令人厌恶。政治辩论由两个政党阵营组成，每个代表都被伪装成独立的一方，竭尽所能地为对手设下陷阱。他们支持的政治家则会以他们各自获得的选票来给他们支付报酬。人们的声音、生活和生计全然被排除在了这个愤世嫉俗、沾沾自喜的游戏之外。没有人曾经回头想想：我们在这里究竟是要保护谁的利益？这个对话主要是为了什么？是为了帮人们解决问题，还是为了让谁

重新当选？

大多数美国人也已经受够了这种把戏。在2014年，奥巴马总统通过了他对移民法案的单方面修改后，我在《会见新闻界》节目中告诉一脸怀疑的主持人查克·托德，“我觉得总统真正的目的是让美国国会上下对此进行表决。如果否定了，在总统看来，就会损害他们针对西班牙裔人的立场，由此进一步提升总统形象，因为似乎这一切都与总统无关。尽管他在演讲中一再强调自己对非法移民的同情，但我要说的是，他的行为瞬间出卖了他。他的很多做法都有政治利益的考虑。无论是他们还是其他政治从业人员的所作所为，都不过是他们愤世嫉俗的政治手腕。”

“他让2007年开展的全面移民改革方案石沉大海。他在能够有机会接触参议院、众议院和白宫的时候，竟然袖手旁观，对于推动移民改革不置可否。他在当月的11号和12号都公开表示，他爱莫能助。然后他为了竞选，推迟了自己的行动，这是典型的让人不可理喻的犬儒主义。”

有必要提出一个没人敢在美国全国广播公司《会见新闻界》中提的问题：总统的行为到底在关照谁的利益？总统的行为根本没有解决美国非法移民最终的身份问题。更糟糕的是，这种现象使得本应该保护移民、解决系统漏洞问题的移民改革变得无法实现。总统没有办法让国会上下一致表明态度，但他却成功地做到了让各方成员和代表怒不可遏。最终谁吃亏？还不是美国境内合法和非法的全部移民。

在我看来，一旦涉及女性，人们就会更加肆无忌惮地打起愤世嫉俗这张牌，似乎政治言论和现实完全是两码事。虽然说，女性能够撑起半边天，但如果就业机会稀缺，工资水平下降，女性和男性遭遇的困境是一样的。如果大学教育费用上涨、挣的工资还不够送孩子进托儿所，或者医疗保险费用居高不下，女性面临的局面可能会比男性困难得多。女性通常要负责家庭的理财，做出医疗保险和接受教育的决定。但这些问题，政客们从来不把它们看作为女性问题。然而，这些问题却同样需要靠女性的力量去解决。我们的政治体制又是如何回应这些疑虑的呢？他

们只会利用男性的优越感和故意设计的哗众取宠来打消人们的疑虑，赢得竞选。

***

美国的政治体制从来就不是为女性服务的。我深知这一点。我看到也深刻感受到了像芭芭拉·博克瑟这样的自由人士，为了能够吸引女性活动家所采用的策略。我也亲身经历过共和党是如何以多种方式辜负了女性的。

我在堪萨斯为萨姆·布朗巴克举行的一次活动上，碰到过一位女性。她告诉我，她是一名虔诚的共和党志愿者。和许多其他共和党的女性一样，她会帮助发放宣传资料、打电话、到各地奔走相告，积极地为她所中意的候选人筹款。她告诉我，她对共和党已经失去了信心。跑腿的事情都是她做，但共和党的上层官僚却屡屡居功自傲。她鼓励我继续向选民介绍我们的原则、我们的工作中心和人们的潜能。我知道她的意思。有太多的女性厌倦了在男人主导的职场里扮演装点门面或者平衡性别的角色，她们最不能理解的是，既然女性能够存在，为何女性就不能对做女人以外的事务有平等的机会发表意见呢？难道女性就应该被忽略？

在美国各地出差旅行的时候，我留意到共和党与女性选民有两个截然不同但互相关联的问题。首先，很多倾向于共和党的女性其实是不太过分关注两党问题的。她们可能是因为不再对政治抱有幻想，也可能是随机投票的结果。其次，很多人不反对投票给共和党，但还需要一些推动力。这两类女性选民都不太喜欢政治论调，也不关心票期。她们对两党之间的争论、没完没了的表态和竞争表示漠不关心。她们的日程安排繁忙紧凑，因此往往需要较高的执行力和协调能力。当她们看到政治中缺乏执行力和协调能力的时候，就会感到无比泄气。

这真的是一个悲剧。因为女性和男性一样，都有为民众服务的潜

能，她们的潜能甚至要比男性更多。她们并非是无助的受害者，也不是头脑简单的“花瓶”，更不是动辄就会处于歇斯底里失控状态的弱势群体。美国政治往往歪曲了女性的形象。从我担任惠普公司的首席执行官起，就需要源源不断地召集才人。如果不能很好地利用能够撑起半边天的女性人才，就是公司管理者的失职。同理，如果我们的政党想要成为执政党，就必须要了解如何激发女性的潜能。共和党中也必须要吸收更多的女性代表，其多元化程度不应该亚于美国这个国家的多元化程度。

在我看来，问题的焦点在于如何为身在底层的妇女争取权益。2010年，我的竞选活动结束后，我参与了一个名为美国保守联盟（ACU）的组织。在这个组织中，拥有许多伟大的领导者和观点。它也是一个充满故事的机构。我想了解保守主义运动自下而上的变迁过程，所以我加入了保守联盟董事会，后来还成了保守联盟基金会的主席。

在担任保守联盟基金会主席期间，我一直努力地向民众宣传保守主义的观点，希望能够激发出所有美国人的潜能。我们联合了保守主义运动中涌现的最有活力的思想家，设立了政策中心，并针对美国当前面临的问题，制订了具有前瞻性的可执行方案和建议，包括政府角色、公民教育、贫困问题、国家安全、政府开支和刑事司法改革等诸多方面。我们和华盛顿的决策者，以及各地的舆论领导者和选民进行了对话。我相信，只要能让越来越多的美国人了解保守主义原则以及有关提升我们生活质量的理论，美国就会变得更加美好。

美国保守联盟每年春季都会举办一次大会，名为保守主义政治行动大会（CPAC），与会者是来自美国各地各个行业的基层保守主义者。伟大的保守主义领袖，包括罗纳德·里根以及美国自20世纪70年代以来的每一位总统竞选人，都曾经在这个大会上发言。2014年冬季，我在保守主义政治行动大会上发表了演讲，这无意间把我推向了新的高地，让我有机会为美国妇女争取更多参政议政的机会。

当时，2014年的中期选举正在紧锣密鼓地进行着。各大电视台也在

不断地播放所谓有关共和党人抨击女性的言论。为了转移话题让人们不再关注伊拉克和大叙利亚伊斯兰国（ISIS）的崛起、奥巴马医改的失败或者总统较低的审批评级现象，自由主义者开始了一场赤裸裸地操纵美国妇女的行动。他们不仅把美国妇女当作小孩，而且是唯唯诺诺、愚笨不开化的小孩。

我告诉大家，保守主义者跟他们不同，“我们尊重女性，不会认为女性只会关注生孩子的问题。我们坚信，所有的问题都与女人有关。”我说：“女人能撑起美国这个伟大国家的半边天。”观众们听到我这样讲，立即欢呼起来。

“女性会权衡开支，会理财。这就是为什么当我们无法管理好华盛顿政府的财务问题时，自然而然就会引起女性朋友关注的原因。女性需要为每个家庭做出医疗和教育的决定，还要担心自己的工作，孩子的未来，还有丈夫的工作。”

民主党的目标就是将保守主义者描述成冷血无情的人群。我们要反驳。我们不仅要反对那些对女性的虚情假意和欺骗，还要通过我们的行动来证明自己。

“问问那些正在疲于奔命的单亲母亲，她们在想什么？”我说，“她们需要我们的帮助。我们知道上帝给了我们每一个人自尊和自爱，同时也需要我们学会爱惜自己。女性有权利获得就业机会，也应该拥有一份体面的工作。我们需要用领导力来激发她们的潜能。”

当我做完演讲的时候，我发现所有的观众都站了起来。随后，我接受了电视采访。当我走向会展中心的时候，有很多年轻的女性朋友走过来跟我说，她们非常喜欢我的演讲，希望我能继续就此类问题演讲下去。绝大多数女性不愿意接受“妇女之战”这种策略，她们知道，这只是另外一种推翻她们信仰以及媒体当前报道的政治游戏。这些听众非常渴望有人能把那些像气球一样的政治谎言尽早捅破。

我不需要对此思虑过多。因为根本没有所谓的“妇女之战”，但是的确存在一系列的问题，从就业到医疗，再到社会安全等各个领域，都很需要女性的加入。我开始筹划建设一个针对基层女性的组织，希望能创造条件为女性寻找发声的机会。我对民主党邀请女性参与的这种方式不太认同，他们认为女性就是具有特定狭隘需求的身份群体。我希望能为女性办实事，因为女人本来就能撑起半边天。除非我们能深入其中，否则我们无法实现真正的变革。我很快开始筹款。6月份，我们正式启动了一个名为“解放潜能计划”（CUP）的项目。

接下来的6个月时间里，我走访了美国的很多个州，包括科罗拉多州、爱荷华州、新罕布什尔州、北卡罗来纳州和弗吉尼亚州。我们之所以选择紫色州（既不支持共和党也不支持民主党，又称摇摆州），是因为这些地方都没有明显的共和党或者民主党倾向。我们在那些地区的教室、会议室和小型会场给那些对此感兴趣的女性开展培训。我们知道，女性更容易被她们所认识的女性劝服。女性最关心的并不是左翼派系所说的那些问题，而是经济、政府开支和医疗保健。我们要激励更多的女性说服彼此，以更加积极的姿态参与选举。所以，我们给解放潜能计划的受训者提供相关的数据，让她们知道如何鼓励更多的女性走出家庭参与竞选。因此，除了关注生育的问题，我们还谈论了大量身处困境的女性案例，探讨为什么她们不能获得正常的医疗保健，以及工资下跌的原因。

在我们的培训环节里，我们可以揭开有关女性的一切“谎言”以及保守人士对这些问题的态度。比如，薪资平等的问题。虽然这个活动举办的初衷是想要为《女性平等法案》造势，但是保守主义者和共和党对同工同酬的观点表示了支持。1963年，美国通过了同工同酬的法律提案。从此，任何女性如果因为个人性别原因在薪资报酬的问题上遭到歧视，都可以利用法律的手段来寻求帮助。我告诉解放潜能计划的参与者，阻碍女性获得与男性相等薪资报酬的最大屏障在于论资排辈的体制。这种体制主要以资历和工作年限来评定薪资等级，而非绩效。因为女性特殊

的生理以及传统的角色需要，她们往往不可能在年限或者资历方面与男性享有同样的优势。有哪些人在支持论资排辈的体制？工会和政府的官僚主义分子。民主党可能会用《女性平等法案》之类的招数来玩政治游戏，但是他们面临的是更加严肃的政治问题，工会里的官僚主义。民主党是完全支持工会的，因此，也一定会继续支持非同工同酬的做法。

我们从来不会用所谓的“妇女之战”这种标题来哗众取宠。我们培训志愿者学会如何针对经济运转中有关女性的事实进行政治对话。2008年以来，美国几乎有400万女性陷入贫困。也是从那一年开始，女性的年平均收入下降了733美元。女性的劳工参与率创历史新低，降至56%。

在花了几个小时消化数据，并理清人们在政治对话中所扮演的角色后，我们给了志愿者一份可能会被说服的女性名单，并让她们从中选出5位女性加入这场运动。然后，参与活动的每个人再负责邀请另外15位女性加入到发掘个人潜能的项目中来。我们的目标是说服那些没有政治党派倾向性，容易被说服的女性以及那些已经注册为共和党人，但却从未出来投过票的人。

我们在解放潜能计划中学到的是，女性，尤其是那些肩负着独自养家责任的女性是在官僚主义盛行的国家中受伤害最深的人群。在新罕布什尔州举行的一场解放潜能计划的活动中，一名女性介绍了她的经历。她和丈夫都是波士顿的执业律师。在她的丈夫突然意外去世后，她带着年幼的孩子们搬到了新罕布什尔州。她决定开办一家小型律师事务所，这样就能兼顾事业和抚养孩子了。但这时候，奥巴马的医改法案出台了，她没有了保险政策的支持。来到新罕布什尔州后，在新的法律制度框架下，她无法获得儿科或者家庭伤害辅导员的帮助。由于负担不起高昂的医疗保险费和自付额，她不得不放弃自己的事业，转而在一家大型的律师事务所上班。如今，她的工作时间更长，但赚的钱却更少，也无法照顾自己的小孩。她告诉我们，她依然无法获得她们曾经非常依赖的家庭医生的帮助。

政府本应该为人们提供帮助，却反而一手毁掉了这个女人的生活。这个女人的生活完全掌握在华盛顿特区一帮不知名的政府官僚手中。他们不对任何人负责，也不是由民众选举出来的。他们不仅控制着这个女人的生活，还让它变得不堪重负。

我从解放潜能计划中学到的另一个教训是，美国女性渴望对现实问题进行真正意义的对话。每一个对国家重要的问题，跟她们也有切身的利益关系。她们对于这些问题有自己的看法，也愿意承认她们还需要从其他人身上学习更多。想要说服女性相信这些，就需要派专人花时间去和她们沟通。于是，我们找到了小区居委会的负责人来跟当地的女性沟通，了解她们曾经生活过、工作过以及热爱过的地方。我非常感谢这86位负责人、250多名志愿者，以及105位顾问，是他们一手促成了这个项目的成功。他们举办了培训会、圆桌会议和小型聚会等不同形式的培训课程。最终，我们与6万多名选民进行了对话。

我还了解到女性都深谙社交媒体的应用之道。她们愿意相信自己认识的其他女性的观点，无论是在面对面的交谈中还是在虚拟世界中。我们通过在线社交媒体，包括脸谱网和推特，与大约14万选民进行了互动。

最后，我还了解到女性可以成为政界中强大的力量，她们代表了尚未被利用的潜能。她们是积极改变国家和人民的力量，但是这些力量，共和党和民主党都未曾真正地有效利用过。在较短的时间里，用较少的经济成本，我们已经证明了女性可以决定谁来做我们的候选人，决定谁可以进入华盛顿代表大众，这并非因为女性也是选民，而是因为她们是真正关注所有问题的人。

最后，在2014年的竞选中，“妇女之战”这种策略失败了。在很多关键的地方，包括科罗拉多州，女性拒绝了民主党人提出的共和党人会剥夺女性生育控制权这种疯狂的言论。对于结果，女性想要的绝不仅仅是一些虚情假意的争议话题和竞选的把戏，女性需要的是具有实际意义的

政治辩论。问题是，我们是否能够找到这类辩题，以及开展辩论的主体是谁。

***

美国的女性属于没有被充分利用的资源。全球各地女性几乎也都属于没有被利用的资源。

2008年，在与美国前国务卿康多莉扎·赖斯共事期间，我建立了一个名为“妇女同一行动”（One Woman Initiative）的组织，以期充分地发挥出各国女性的力量。赖斯国务卿和我都是因为被几个月前，前巴基斯坦首相贝娜齐尔·布托的遇刺事件触动，才决定开始做这件事情的。我们认为，巴基斯坦、埃及、印度和菲律宾等国的妇女在她们所在的国家变革中扮演着举足轻重的角色，不仅是在经济领域，在政坛也是一样。通过妇女同一行动，我们让全球各地的妇女在遭遇家庭暴力的情况下，懂得寻求法律援助；为妇女在创办小型企业和农场的时候，获得经济资助；并为她们在参政议政方面提供相关的培训。我们总共筹集了1亿美元，为那些最需要钱的妇女在开展相关项目时，提供资助。

妇女同一行动背后的理念是让每一个女性爆发独一无二的个人潜能，不仅发挥她们在家庭中的核心作用，更是要充分调动她们在推动整个社区进步过程中的重大作用。我一直相信领导者是塑造出来的，而非天生。我是美国领导学院的创始人，这个学校位于南非约翰内斯堡郊外，主要是教授领导学。几年前，我出差到那里，为眼前所见的一切感到不可思议：多年前处于贫穷弱势地位的人们，如今已经有人愿意相信他们会有所成就。他们眼睛里都充满了希望之光，与我在门多塔见到的人们那种无助失望的眼神完全不同。正是这种希望之光，让我决定要为他们做点儿什么。也正是这种眼神鼓舞着我开始做我以前从未想过的事情。我看到了人们内心希望之火被点燃时的样子——那是无限的潜能之光。

妇女同一行动让我看到了世界上最无助的女性眼睛里的希望。多年以前，我开始参与机会国际的工作，它是全球最大的一个微融资组织。机会国际提倡创业，尤其是女性创业，主要给人们提供贷款和其他最低限度的信贷、储蓄以及各种金融工具支持。2014年，我决定将机会国际和妇女同一行动两个组织合并。同年，我成为机会委员会的全球主席。我很高兴能有机会与杰出的全球首席执行官维基·埃斯卡拉，以及其他敬业的董事委员们共事。他们和我一样，为这一伟大的事业付出了个人的时间和精力，也最大程度贡献了自己的才能和资源。虽然机会国际是一个非营利组织，我们却按照企业的模式运作。我们希望企业内部的责任制度和注重成效的模式能够帮助这个机构，这样我们就能最大限度地利用捐赠者为我们提供的资金，并优化客户的资产。

机会国际是以妇女共同的创业热情和广泛的资金网络为基础而建立的慈善组织。就如同它所做的一样，为在全世界最贫穷国家里所做的伟大事业提供支持和服务。机会国际的分支机构遍布全球22个国家，主要为女性企业家提供小额资金贷款，帮助她们创办企业、农场和学校等事业。在美洲，绝大多数的学校都是私立的，几乎所有学生都需要缴纳学费。机会国际不仅提供了一个名为教育拯救（Edusave）的项目，帮助父母为孩子的教育进行合理储蓄，还通过向运营者发放贷款帮助学校融资。

机会国际与众不同，还有一个原因是每一个项目招聘的所有运营者和员工都是当地人。机会国际不仅为她们提供微贷款，还提供保险、储蓄账户、女性创业指导等服务。经过多年的观察，我发现，通过机会国际的工作，我们随时可以发现奇迹。没有抵押物或者金融资源的女性也能够获得小额贷款，从而创办企业，出售商品、创造就业机会，最终为她们带来足够的资金去送儿女们上学。通过小额贷款，这些地区人们的贫穷循环被打破，不仅让许多家庭发生了巨大的变化，连整个地方经济都出现了发展的奇迹。

通过机会国际，我在全球各地女性创业者的崛起过程中看到了美国人同样具备的精神。美国曾经经历过的，同样也是刚果、坦桑尼亚、罗马尼亚、印度、菲律宾、哥伦比亚和尼加拉瓜这些国家和地区已经或者正在经历的。这些国家的贫穷，并不是因为人们缺乏志向或者聪明才智，而是因为他们缺乏机会和条件，缺乏奋力一搏的契机。就业和教育能够挖掘一个人的潜能，并改变他们的人生。机会国际在过去40多年的时间里，通过提供价值80亿美元的贷款（一次大约为150美元的贷款），如今已经改变了成百上千万人的生活。

我在机会国际工作的过程中，也曾见证过不少奇迹的发生。我要跟大家分享的是我最感动的一个，那就是雷米和阿米那对母女的故事。她们来自菲律宾。2014年，在芝加哥召开的机会国际年度会议上，她们向来自全球各地不少于300位的女性听众分享她们的故事。

雷米讲述了她们的经历。她的声音因为紧张有些颤抖，她的英语也并不十分流利。但是，她的演讲依然紧紧地抓住了观众的注意力。她是菲律宾一家小农庄的农民，在地里劳作一天，可以获得2美元的工资。她的丈夫是一位摩托车司机，一天能赚1美元。夫妻俩的这么点儿收入，想要维持生计实在是比较困难。雷米常常觉得有了这一顿就没了下一顿。明天的饭在哪里，今天永远不会有答案。

雷米希望能够为两个女儿创造更好的生活条件。当她听说了机会国际这个组织后，她申请了115美元的贷款，买了三头小猪。接着，她将赚到的钱再投入进她的生意里。之后，她买了一头母猪，这样就不用再去买小猪了。她还购置了一台二手缝纫机。除了养猪生意做得红红火火，她还主动拓展业务，很快开始了卖蔬菜、衣服和大米的生意。后来，她攒够了钱送她的女儿去上学，而这其实才是雷米真正取得成功的第一步。她获得了比财富更宝贵的东西——她的女儿们都受到了良好的教育。雷米曾说："我们的房间里全是宝贝，我们再也不会忍饥挨饿了。"

当雷米的女儿阿米那开口说话的时候，我们知道雷米的付出和投资都有了丰厚的回报。阿米那说着一口纯正的英语。她满含感激之情地讲述了她的父母在生活的困境中奋斗的故事和整个家庭变化的过程。她已经实现了自己读大学的梦想。如今，她返回到菲律宾，为机会国际工作。正是机会国际这样的组织和里面的工作人员，给了她们改变生活际遇的机会。

阿米那说："我深切地体会到了恩典一词的意义。"

所有的人都流泪了。雷米和阿米那在一个充满变化和机遇的世界里，迈出了第一步，她们已经做好了充分的准备去迎接更美好的未来。

第8章
直面挑战，勇于变革

> 美国的创伤都是自己造成的，美国的问题都是可以解决的。真正的变革需要人们的共同努力。我们必须齐心协力，努力重建美国的希望，经历再多的艰难险阻也在所不惜。

如今的世界，纷繁复杂、光怪陆离。也许，这个世界从来就不简单。我知道，21世纪在整个人类社会的历史上将是独一无二的篇章。从来没有哪个时代像21世纪这样复杂和危险，但其中充满的机遇和变化也是史无前例的。

就像脱氧核糖核酸（DNA）双螺旋所代表的基因组合一样，如今决定我们世界面貌的也有两大螺旋：技术和全球化。这两股力量互相交织，彼此推进。技术进步和全球化的趋势都不可避免，不可阻挡，一部分原因是尽管技术和全球化会经历自身的断裂期，但它们都能满足人们追求机遇、寻求更多控制权的需要。

大约2000年时，我做了一场关于技术发展史上下一个大事件的演讲，我选择了数字、移动、虚拟和个人化这4个词作为那次演讲的关键词。事实上，这也是我对下一个大事件的基本观点。我断言，一切事物随着时间的推移，都将数字化。人们可以通过移动设备获得这些数字化信息。虚拟现实将与物理现实一样，将成为一种切实的不可抵挡的存在趋势，而人们将会对此施加无上的控制权。这种潮流将主导我们未来25~30年的生活。我坚信，这些潮流将如我所想象的那样主宰我们未来

的生活。

我们首先在音乐领域感受到了这种潮流的存在。录音用的物理存储设备（胶片和音像）逐渐被数字音乐取代。以前音像店里会同时出售这两类产品，但之后却会逐渐被能够在MP3音乐播放器里播放的字节所代替。在短短的几年时间里，整个行业都发生了翻天覆地的变革。传统行业遭遇了破坏，这个过程是痛苦的；而新兴行业的崛起，也为很多创业者的发家致富创造了条件。可以肯定的是，变革从未停止过它的脚步。所有的音乐爱好者都会更喜欢数字时代的手到擒来，他们可以随机选择各种音乐类型，对于音乐的控制也达到了空前的地步，更不用说这一路的发展在价格上给消费者带来了多大的优惠。

每个行业都在经历着不可逆转的变革。教育、保健、出版、金融、零售，无一例外。每一个人的行为，从政坛到艺术领域，都在因为数字、移动、虚拟和个性化时代的到来发生着巨大的变化。无论从什么角度，在什么领域，都能找到这样的实例。虚拟足球比赛对很多人来讲，就已经是一种接近现实的技术了。然而，全球的金融体系及其监管者则开始担心，比特币这种虚拟金融系统中最有特色的产品将对整个金融世界造成影响。短信和表情符号已经成为人们偏爱的沟通方式，是新时代里人们重要的情感联络方式。

2007年推出的iPhone（苹果手机），尽管上市还不到10年时间，但是已经让我们认同了这样一个具有变革意义的现实：在人类历史上，第一次，任何人在任何地点都能获得任何他们选择的任何信息，或者与他们选择的任何人在他们希望的地点或者喜欢的客户端上进行沟通。人们使用个人通信工具的方法和数量使得技术对个人信息的获取和监控规模空前。无论初衷是什么，信息组织、刺激、沟通、教育或者激励人们的能力都是前所未有的。我们的生活先于眼睛所见，不断地发生着变化，人类已经进入了历史的新篇章。

数字、移动、虚拟、个性化的革命正在加速进行。我们感受到了技

术发展对于改变个人生活的能力。我们发现，周围的一切，变化速度越来越快。由于一切性质的信息和沟通方式都可以以迅雷不及掩耳的速度移动，金钱、产品和就业机会也进入了可以到处移动的阶段。新世纪的真正特征是机遇也可以无限制地进行移动。

全球化和技术进步同时成为驱动时代前进不可逆转的潮流。我们如今正处于全球化的经济环境之中。尽管，这个事实的背后是惨痛的破坏和断裂，但是，全球化却的确是有利于美国和任何其他国家的。它让世界各地的人们获得了脱贫致富的机会，也有了在世界上重新一搏的机会。当越来越多的人走向富裕，各国之间的经济依存度也逐步加深时，我们的世界将变得更加安全。比如，当我们惊叹于中国的发展和魅力时，也不免有些担心，但我们真正要清楚的是中国发展背后的原因。要了解这样一个事实：中国也要依赖美国市场和产品的发展来取得进一步的繁荣，我们对对方的依赖让彼此有了更好的合作基础和筹码。

出口给了美国经济真正的活力，也为我们创造了就业。虽然不可否认，全球化的发展剥夺了美国某些地方的就业机会，但是全球化也为全球各个国家，尤其是美国创造了不可忽视的新就业机会。全球化的潮流不可阻挡，一如数字、移动、虚拟、个性化的时代不可逆转一样，全球各地的人们都希望能有机会让生活变得更好，正如大家都希望有机会控制个人的生活一样，这是人性使然。

***

全球化和技术发展这两大不可阻挡的力量，已经从根本上改变了21世纪的美国和全世界的格局。技术变革让发展变得更加便捷、灵活和机敏。全球化意味着就业机会和投资可以流向世界上的任何一个地方。因此，面向每一个就业机会和每一美元投资的竞争将覆盖全球，变得更加激烈。我们不仅会为了就业机会竞争，我们还会为了更加理想的就业机会竞争。这意味着，未来，我们需要的是训练有素、受过良好教育的劳动力资源。

最重要的是，在一个充满了不断变化的世界中，破坏、威胁和无数可能将成为时代的常态特征，而人的潜能就是最宝贵的资产。驱动人们去发明创造、创业应变的能力将决定我们在新世界中或成功前进或失败落后的因素。因此，我认为，21世纪将成为美国的世纪，因为美国将比其他任何国家更有能力开启人们的潜能。生命、自由和追求幸福这样的建国之本将赋予人们更多为自己、为家人追求幸福的想象力、能量、决心和创造力。美国所具备的这些素质其实恰恰是我们在21世纪的发展中最为需要的。

为什么我们会有一种还没有完全发挥潜能的挫败感？为什么绝大多数美国人对下一代的未来并不乐观？因为，他们认为国家发展的走向是不正确的。这种观点反映出了这样一个事实：我们在新世纪失去了领导权，而成为时代发展的受害者，为什么会这样？

还记得加州的寓言吗？美国正处于一个抉择的时刻。美国当前最需要的是迅速发展、灵活应变、创新创业精神和果敢无畏的态度，但是政府的官僚主义却在国家的各个层面阻碍着美国的进步，遏制了能让美国经济得以发展、推动美国社区得以前进的精神和动力。

如今，美国正面临着一个困难的时期，历史上第一次出现倒闭企业数量多过新成立企业的现象，而且新成立的企业数量屈指可数。按照我们掌握的相关数据，美国消亡的小企业数量远远多于新成立的小企业数量。[1]小企业的创新速度比大企业快6倍，雇用了一半的美国劳动力，还创造了2/3的新就业机会。如果我们无法重建主流企业的活力，我们就无法让人们摆脱贫困、重塑中产阶级并夺回21世纪的发展领导权。当你问那些小企业主为什么要退出市场时，他们的回答都是大同小异的，认为现在做生意太难了。有70%以上的小企业主认为，联邦政府对待自己的态度是“充满敌意的”。[2]

我们已经不再像以前那样有底气地教育我们的孩子了。虽然美国的

教育部门每年的花销要比过去40年的平均水平更高，但是我们在教育成果上却远远落后于其他国家。虽然共同核心[3]认为，更加集权化的决策过程是解决教育问题的出路，但是我却认为，过去40多年来的实践表明，更多的开销和集权在整个国家层面加重了我们的负担，并没有从根本上解决问题。美国的教育需要多元化，而非标准化。家长和孩子们需要更多的选择而非控制。我们不能让工会的老板或者官僚主义者来决定我们是否有能力教育自己的孩子以及孩子接受教育的地点和方式。孩子是在教区学校、传统的公立学校还是在私立学校接受教育，都应该由家长来做决定。教师和管理者必须要对地方教育负责。儿童教育最重要的因素是家长的关注和教师的用心。我们必须鼓励家庭教育和学校教育的有机结合。优秀的教育模式应该按照绩效进行评估，那些绩效不佳的教师应该要着重提高自身的教育水平，学校教育应该具备充分的透明度，让家长明确了解老师的教育水平和资质。换言之，我们需要减少集权化的官僚主义，提升教育的责任制度和绩效水平，鼓励教育选择和教育竞争。

共同核心的支持者认为，美国学生必须与中国学生在数学和科学等科目上进行竞争。我认可我们需要竞争的观点，但并不认为我们不需要通过教育集权和标准化来赢得竞争。中国是一个非常优秀的民族，但创新和企业家精神并不是他们最有竞争力的优势。他们的社会和教育体制过于同质化，受到的控制和干预较强，因此不能很好地鼓励人们的想象力和冒险精神。美国人却十分擅长想象和创新，我们必须继续鼓励美国人发扬这些优秀品质。华盛顿特区里的那群集权化的官僚主义者不应该控制老师教什么或者学生学什么。我们各个州已经被描述为民主实验室，但我们更需要的是创新实验室。

有越来越多的美国人陷入贫困，尤其是妇女和儿童。还有更多的美国人面临着生活的限制，更加依赖他人。美国政府机构越来越庞大，政府开销也不断上升，政府项目层出不穷，政府官僚主义屡禁不止，美国正在逐渐失去自己的创造力，放权制度越来越不受欢迎，机遇也在不经

意间错失。负债和赤字问题已经逐渐失控，这对美国人的生活将造成致命的打击。

所有这一切都发生在就业机会和各类机遇时不我待的时期，如果美国选择利用官僚主义的惯性来遏制我们最宝贵的资产——人类的潜能和脑力的发展，我们终将会失去掌握自身命运的能力。

***

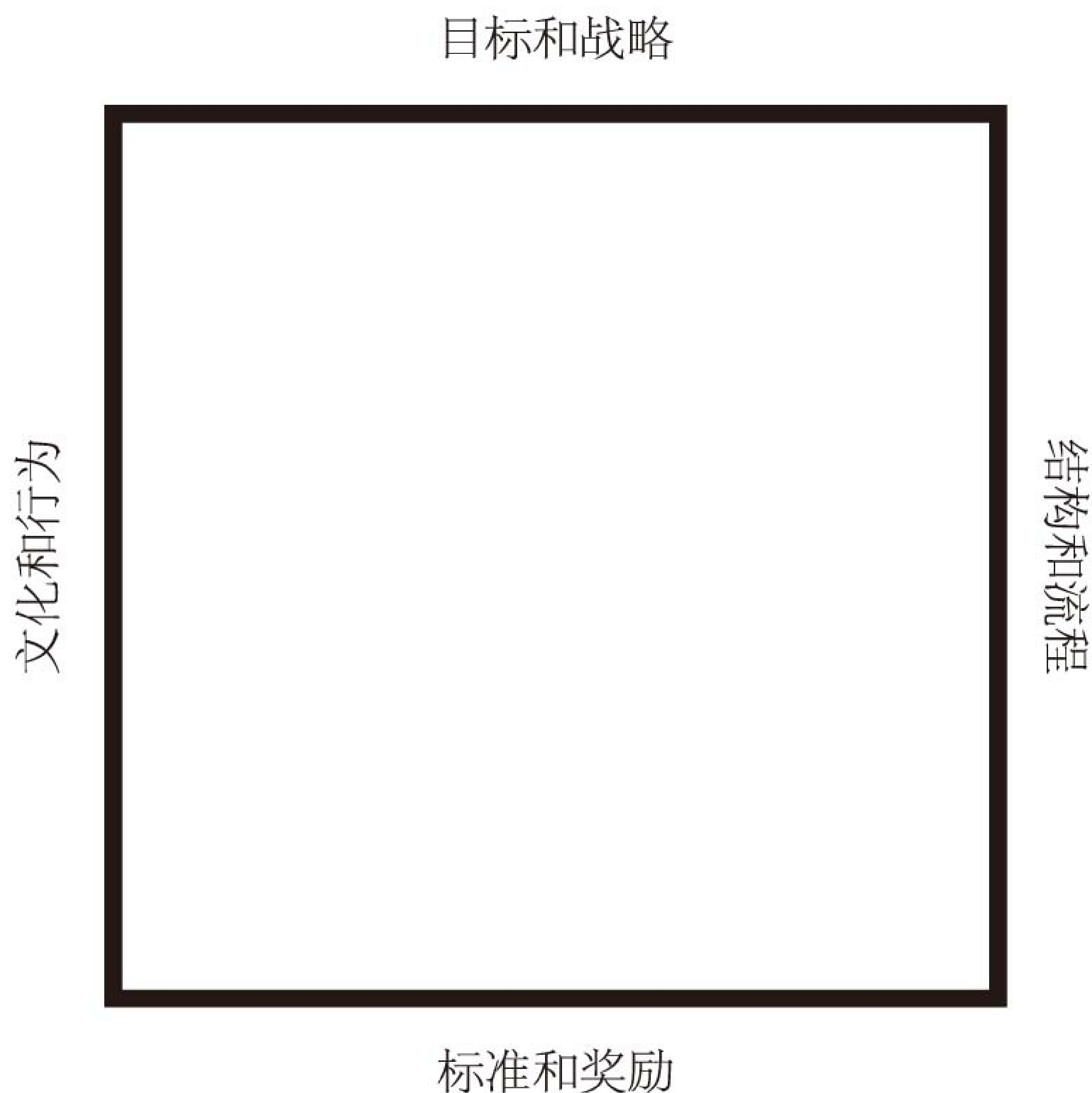
美国的衰退并非必然，也不是不可避免。美国的创伤都是自己造成的。美国的问题都是可以解决的。我们生来就有无上的潜能，这一点从来没有改变过。美国需要不同的政治体制、政策和领导者。

政治已经成了彼此指责的有力工具。有些政客认为这是选民的错——政府的一切都应该简化，这样人们才能理解；而绝大多数选民则将问题归咎于政客。选民们知道世界纷繁复杂，也知道那些只会说漂亮话的人不足以成事。我认为，绝大多数选民需要的是一个针对实际问题和可行方案开展的充满智慧、互相尊重的谈话。他们知道现行的很多制度和做法都需要改变。

我在很久以前就知道复杂的挑战更加需要系统化的方法。我们面临着一系列的复杂问题，身在瞬息万变的复杂环境中，我们需要的“银弹”——一种既简洁又可以从根本上改变一切的整齐划一的方案——根本不存在。尤其一些现实问题，都可谓冰冻三尺，非一日之寒。那些曾经努力促成现状发生的人们早就受益于此，因此他们会竭尽全力地反对一切改变现状的行为。当权者对自我的保护、对现行制度的维护，对当前做法的坚持决定了他们必须不惜一切代价地维持当前状态，而非改变。因此，真正的变革需要的是更多置身事外的人们共同参与和努力。我们需要有这样的眼界去判断什么是可行的，什么是全局观，如何靠一点点儿的行为积累取得最终的变化。有很多实例可以证明这一点，比如美国的建国故事。

我在惠普公司任职的时候，意识到我需要一种新的商业框架，通过这个商业框架，我能够在一个濒临死亡的系统中思考一系列的全新挑战。我在《勇敢抉择》一书中也曾提到过这一点。我所倡导的这种简单的商业框架帮助我解决了一个又一个难题。因此，我希望借此框架来分析一下美国当前所面临的挑战。

我为解决社会问题所设计的领导力框架由4个参数组成，或者从字面意思来看，也可以理解为一个正方形的四条边。



换言之，成功的变革需要系统的方法，并回答下列4个基本问题：

我们努力要实现的目标是什么？我们的宗旨是什么？

我们如何能够通过自己的力量和工作来实现这些宗旨和目标？

我们如何来衡量取得的进步？我们如何界定并嘉奖成功？

我们如何评价取得的进步？我们鼓励哪一类行为的发生？

显然，这些问题彼此关联，而且必须全部都回答正确。没有哪一个问题可以被忽略，不然就不可能成功。同时，若想要使成功具有可持续性，系统全局的变化不可或缺。

要实现以全局观为基础的系统性变化，需要的并不是为一个持续性问题提供一个容易理解的答案。诚然，任何事情的成功或者变化都不是瞬间发生的。全面的移民改革会失败，全面的保险改革也失败了，它们都是一个道理。但是，要开始真正的改革，迈向成功的第一步，我们就要完成必需的步骤，我们需要一个导航图。我们要前往哪里？我们如何才能知道自己已经到达？我们如何开始这场旅行？如何脚踏实地地逐渐建立信心、达成一致，并在沿途不断地获得新的能力和知识？

目标和战略

我在本书前几章里提过，美国人在很多方面都已经达成了共识，而这一点恰恰能在我们回答下列问题的时候体现出来：

我们想要实现怎样的目标？我们的目标是什么？

有关这些问题，答案并非模棱两可，大家其实都已经取得了共识。

无论情况如何，我们必须要挖掘每一个美国人的潜能，在必要的时候给予他们帮助，比如教育就能让人在未来获得工作的机会。

我们必须重振美国市场，为小企业的发展创造机遇。我们要简化税负和监管机制，让社区银行和社区再投资项目重见春天，并进一步鼓励和支持企业家精神的培养和平民的创新创业。

我们必须重塑美国。我们的道路状况欠佳，基础设施非常薄弱。自诩能够刺激经济的项目收效甚微。与道路、桥梁等基础设施同样重要的是，我们必须要关注美国那些大量业务素质不过关的适龄工人。当众多社区在创建各种制造型企业的时候，尽管劳动力市场中存在大量的失业或者待业工人，但却没有足够的合格应聘者能为这些制造工厂服务。虽然改善美国合法的移民体制是一项重要的目标，但我们也不能只依靠去印度或者中国为特定的行业招聘人才。当面对年仅50岁的失业工人时，我们不能直接抛弃他们，我们必须为他们创建再就业的体系，保障他们的正常生活。

显然，我们必须对政府进行根本意义上的改革。当美国退伍军人管理局最新的丑闻（包括操控退伍军人待业时间、冷漠对待国家英雄）被曝光于公共视野的时候，我们都表达了对于这些行为的愤怒。更让人惊讶的是，当数字、移动、虚拟和个性化的新时代正在改变整个世界的时候，美国退伍军人管理局还在进行自20世纪80年代就开始的，持续了30多年的主要系统升级，直接影响了美国为退伍军人提供生活照顾的质量和效果。美国退伍军人管理局位于北卡罗来纳州温斯顿–塞勒姆的地区总部最近受到了威胁，原因就是官僚主义者桌面上堆积如山的工作文书，这已经背离了美国退伍军人管理局成立时的初衷，也对其正常运转的效率造成了影响[4]。《平民医疗法案》的上线为所有改革的成效提供了最佳的佐证。暂且不说奥巴马医改政策的内容，一个斥资数亿美元、推行了若干年的网站为什么会无法正常运转呢？答案：因为负责建设该网站的政府机构里官僚主义作风过于盛行。

政府里的这些人并非等闲之辈。但是，在以数字、移动、虚拟、个性化为鲜明特征的时代，官僚结构、等级制度、繁文缛节绝对行不通。官僚主义无法赶上变革的速度，而变化是信息时代无处不在的特征；官僚主义也无法解决人们其他需要解决的复杂问题。官僚主义的产生是为了实施控制，但21世纪，这个信息时代是无法被控制的。我们可以利用这个时代，但却绝不可能控制这个时代的发展。只有拥有真才实学、懂得灵活应变、能够创新创意的人，才能在新时代中生存。而官僚主义，究其根本，将扼杀掉所有这些特性。自由主义者口口声声地说更多的政府管制是解决问题的根本，但事实上，他们根本没有意识到这个基本的事实：官僚主义在我们生活的这个新时代只能“见光死”。往最乐观的方向讲，官僚主义继续苟延残喘，给时代发展戴上了镣铐；糟糕的是，它们往往会给我们带来巨大的伤害。

美国人必须重建美国对全球经济的领导权，成为新世纪全球经济的发电所。这意味着我们必须在能源生产、保健和医疗生物技术方面遥遥领先；在军事和航空技术方面主导发展（无论是登上陨星、开展火星旅行还是重返地球）；在信息技术上，美国也必须牢固自己的领袖地位，这些都是推动各国未来发展的全球经济命脉。我们必须在主导美国未来的各个方面占据引领者的位置。

美国必须成为21世纪创新的动力源，以确保下一代人的生活水平能不断提高，并为子孙后代的长远幸福做谋划。我们必须全力以赴地保护知识产权，无论是个体发明者的创造，还是属于美国这个国家的知识产权，我们必须警惕其他国家会千方百计地垂涎觊觎这些宝贵财富。

最后，我认为，我们必须重现美国对世界的领导权。我们不崇尚武力和战争，但世界的和平与稳定需要美国的支持和维护，我们必须具备无可争辩的军事优势。

领导权将让我们获得控制自己命运的力量，并获得影响整个世界前进方向和注意力的能力。这当然需要我们付出代价，但首先需要的是美

国具备面对困难的勇气和支持同盟者的决心。

世界需要美国。这看似是一个非常简单的陈述，但并非所有人都能认同这一点。我们向往和追求美好，因为我们有这样的信仰。实现有效的主导权，美国需要道德明确、现实主义的洞察力、勇于行动的果敢以及知道何时可以采取行动的智慧。

道德明确要求美国承认，虽然世界上存在灰色地带，但依然黑白分明。当道德界限变得模糊时，美国就会给世界带来了麻烦。

对于目前面临的威胁，美国必须要有清醒的认识。美国必须得承认，有的国家正在无所不用其极地想要得到核武器，还有少数国家正在暗地支持网络恐怖主义。美国还必须清醒地意识到，为了保护自己的利益，美国人必须要采取行动。同样重要的是，我们必须清醒地认识到我们永远不会去做的事情。为了保障国家和世界的安危，我们必须要保持军备，随时应对突发的状况。然而，我们不需要涉足其他国家的事务。美国进入阿富汗去捣毁恐怖主义者的巢穴，这是我们不得已而为之的事，但是，想要在一个2 000多年以来都不存在政府的国家建立中央集权，这绝对是不切实际的行动。

行动的勇气要有知道何时该行动的智慧相伴。说得更加直接一点儿，时机决定了一切。如果你要阻止侵略，你应该在有人蓄谋侵略的时候就以严肃的态度去阻止，而非在已经发生了侵略后再去考虑如何对抗。领导力要求具备预见力，并随时做好应对威胁的准备。所以，在必要的情况下，必须将威胁的苗头扼杀在摇篮里。

美国的领导力要求我们的官员了解说话时机和行动时机的区别，但我们现在的美国总统却似乎混淆了这两者。他以为他开口说了就代表他已经开始做了，说出的话，如果指示了行动的意图，那么就是有价值的。

其实，就在做和说之间，不仅美国总统奥巴马让美国人感到失望，整个美国政治也是如此。因为，美国人民一直生活在职业政客横行的世界中。以前，有来自美国各界的人士参政、议政、从政，而今，美国的领导者中却绝大多数是律师或者专业政客。很多人生来就是一心向善的良民，而他们所接受的法律执业训练和在政府的工作经历更是教会了他们君子动口不动手。因为在法庭和立法程序中，说话和行动几乎是同义词。

然而，对于我们这些非律政科班出身的人而言，实效并非来自言语和好心，而在于实际的行动和结果。无论是将新产品推出市场，还是发布一场全新的创新活动，都需要脚踏实地一步步实现目标。这不仅要求我们自己身体力行，还得要动员身边的人。最重要的是，这样的机制要求你必须对自己的行为切实负起责任。

领导者还应当能够善于发现每个问题背后蕴藏着的巨大机遇。美国和俄罗斯都面临着巨大的问题，但其中也蕴藏着重建北约和加强重塑欧洲及导弹防御系统的机会。世界面临着来自伊朗和ISIS的威胁，但面对共同的敌人，也让我们获得了更好的重新构建中东关系与格局的机会。约旦、阿拉伯联合酋长国、卡塔尔、埃及、伊拉克和沙特阿拉伯，甚至以色列，这些都是这一地区具有重大利益分歧的国家，彼此之间有着较深的怀疑和敌意。如果美国从中协调，那么，这些国家共有的利益将有可能变成共同的立场，维护地区和平与发展。

因此，我们的目标非常明确，挖掘每一个美国人的潜能，振兴美国的市场经济和中产阶级的活力，重塑美国的大国形象。同时，通过改革政府，重建美国对世界的主导权。问题是，我们应当如何组织自己来实现这样的目标呢？

结构和进程

虽然绝大多数的美国人都会认同这些目标，但是我们对于如何实现这些目标可能会各有看法。这就是为什么说深刻理解技术和全球化这两个双螺旋非常重要的原因。事实上，面对如今的实际情况，并非所有方法都能行得通。只有放权式的决策才是可行的，集权化官僚主义的消亡将不可避免。随着时间的推移，人们会对自己的生活要求更多的选择权和控制权，而科技的进步将日益满足人们的这些需求。在新的时代，源自于发掘个人潜能的智慧已经成为我们掌控命运的重要手段。在这样的时代中，简化政府流程，缩小政府机构，赋予个人更多的选择权和控制权将成为社会治理的唯一理性出路。

我天生是一个保守主义者。当我发现使用保守主义的方法在解决问题和发掘个人潜能方面更起作用时，也就对保守主义思想更加深信不疑。我相信如果我们能够重新发现保守主义方法的优点并将其发扬壮大，美国将会继续保持其在21世纪的领导力。

当我们考虑应该如何来组织人民实现我们的共同目标时，我们肯定会碰到许多集权性质的政府项目遭遇解体或者分权的情况。这并不表明政府已经失去作用，相反，政府应当意识到它真正的职责不是控制他人的生活或者机会。政府的作用是为人们创造生命、自由和追求幸福的最佳环境。为此，在一个数字、移动、虚拟和个性化的时代，人们更加需要保守主义的原则。

我们必须对每个政府项目、每一个法律条文和规定进行重新定义和审批。如今，这些责任落在了那些希望减少法律约束或者义务的人身上。我们应该推翻这种模式，把这项工作交给那些希望保证某个项目得以运行，某条法律或者法规继续生效的人身上。如果你想要实施这个项目或法律规定，那么，就请提交这个项目或者法律法规可行、必要的证据。事实上，我们发现有很多项目、法律条文都并没有切实的证据可以证明其有效性，更有趣的是，很多项目和法律规定的出现并非来自于民意。

我们必须将更多的项目和选择权下放至各个州政府。因为受决策影响越大的人群会越在意决策的过程，因此对决策过程就会更加负责，结果也会更加有效。另外，各州政府还会自觉平衡自己的预算，这将对那些自称所有项目都必不可少，任何一分钱都不能节省的官员们来说，更能起到制约作用。

公民也应该对政府开支有知情权。而今，我们却对此一无所知。即使有所了解，也只会对新项目和在年度预算时存疑的项目进行拨款程序的检查。任何与联邦政府打过交道的承包商都知道，每个机构都会将其剩余的预算在财政年度的最后6~8个星期内全部花光。不管需不需要，都是如此。这表明，这些机构只会关注一个问题：到底还能争取多少额度的预算，而不是真正需要的预算是多少。如何改变拨款程序并最终控制在目前看来已经明显失控的联邦预算过程（目前可计算的政府负债已经高达18万亿美元），看起来似乎有很多方法，而且这些方法各有千秋。我的建议是每两年开展一次“零预算”活动，也就是每一个政府机构都必须向国会汇报他们开销中每一分钱的去向和理由。能摆在桌面上讨论的问题就是每一个项目的每一分钱应该怎么分配，而不是相比前一年，财政预算增加或者下降了多少。在当今数字、移动、虚拟和个性化的时代，每个机构都需要向公众递交一份年度预算报告，来说明纳税人所缴纳的每一分税额都用在了哪里。

衡量标准和绩效激励

下面我们要讨论的问题是如何来衡量我们的进步，如何界定成功，并对成功提供奖励？

答案就是改变政府官僚主义的作风，创立任人唯贤的制度。政府中有很多心地善良、智慧超群的人，但是政府缺乏完善的制度去对优秀的绩效进行奖励；并对渎职和不作为的官员进行惩罚。这些爱岗敬业的公

务员无法得到赏识，其才能也得不到发挥。因此，公务员考核制度需要改革，建立更有效的绩效评估和奖惩制度。

一直以来，我们会对通过新法律和新法规创造的政绩赞赏有加。如今，我们需要转变思维，提倡废除不必要的法律、减免冗余的规定，我们要鼓励政府项目的整合。我们还要鼓励跨部门合作，对于那些各自为政的行为加以取缔。我们应当按照每天新完成多少业务来衡量成功，要对美国新产生的专利进行定期发布。换言之，我们要对具有创新和生产力的人和项目进行嘉奖。比尔·休利特曾说过："只有成就才需要被衡量。"当你在衡量一件事时，一定是因为这件事情很有价值。所以，让我们对那些有价值的事物进行评估和嘉奖，比如项目合并、取缔繁文缛节、增加储蓄等。汤姆·科伯恩参议员是美国的英雄，每个美国人都应该感谢他，因为他始终坚持揭发联邦政府的浪费、欺诈和腐败行为。

每个政府项目都应该在数字、移动、虚拟和个性化的时代进行重新审视。我们要不断提出的问题是：如果我们可以重来一遍，在没有任何限制的条件下，我们应该如何将这些利益以最优的方式送到人们身边？我们应该要求公民向我们提供手机上的哪些信息？我们如何确认他们的身份？我们如何通过科技的发展为人们创造福利？在机会国际中，我们可以通过手机移动银行为那些身处贫困中的妇女提供贷款。然而，美国的退伍军人却不得不在填写完大量的申请表格之后，再等待若干个月的审批时间，最终还不一定能获得他们应得的国家补贴，这一切不是非常可笑吗？在科技领域中，修正一个持续几十年的系统性问题和顽疾，往往要比创建全新的体制更加困难、耗时，代价也更高。因此，我们需要为政府开垦出一片绿地，而非花费几十年的时间来纠正一些永远不可能完全解决的问题。

在数字、移动、虚拟和个性化的时代，技术可以在很多方面成为我们的朋友。它可以打破等级制度，确保每一个市民都能获得更多的政府运作信息。通过公众的知情权，我们可以看到政府的责任感。当人们掌

握了政府运作的状态，他们就可以在遇到问题时找到相关责任人。关注责任制度，往往能提升对绩效和成果的关注程度。

人们都希望能够选择和掌控自己的人生。竞争和自由市场为大众带来了更多的选择权和控制权，而裙带资本主义则不能。我来自技术行业——无须争辩，这是世界上竞争最激烈、管制最宽松的行业。正是这个行业，驱动着全球经济年复一年、日新月异的变革，也正是这个行业，让消费者看到了更高的价值、品质和更低的成本。这并非巧合。这是因果关系。我们应该使用相同的方式来实现医疗和教育改革。政府的官僚主义是无法促进产业发展和提高人们生活水平的，它只会给人们的生活带去层出不穷的问题。

当我们因为想要改革联邦政府工作方式，减少繁文缛节而不得不承受必要的困难时，我们应当时刻铭记要彻底解决这些早该解决的问题，需要时间和强有力的领导。反对这一伟大的挑战或者对之视而不见，只会让最有意志力的人感到心寒或者对改革望而却步。当人们开始发出质疑的时候（人们在面对困难时肯定会有这样或那样的疑问），不管是否必要或者是否可行，请始终坚信集权化的官僚主义在数字、移动、虚拟和个性化的时代必将失败。人类的潜能是我们必须要关注、挖掘和利用的无穷的资源，可以解决我们面临的各种问题，把握住时代的发展机遇。

文化和行为

系统变化的最后一个参数与文化和行为有关。我们珍视什么？我们的行为方式是怎样的？改变文化需要长期不懈的努力，只能通过从下往上的路径展开。在这里，我依然相信绝大多数的美国人对基本的问题都持有一致的观点。

美国人民，无论男女老幼，无论族群背景，都能意识到我们不能仅仅关注于短期的满足。我们必须要有长期的目标和愿景。美国人已经厌倦被人利用，或成为政治游戏的筹码。他们不想再看到广告战和互相诋毁。我们真正需要的是针对我们所有人所面临的问题展开理性的、互相尊重的探讨。以前那种传统的竞选活动是为政治服务的，而不是为人民服务的。从某种程度上来看，人们早就知道竞选作秀应该停止，而真正的改革有待我们进一步推进。

绝大多数的美国人都知道，当下，自我放纵的社会风气猖獗，一些人提倡所谓出格和大胆的做法，但是人们从本能上会对教宗方济倡导的谦逊和自律肃然起敬。有太多的人想着要在政界一展拳脚、出人头地，却没有几个人有为人民服务的愿望。我们尊敬美国老兵，因为我们从他们的身上看到了勇气、服务和牺牲，这些正是我们深深珍视的品质。我们可以以此鼓励全美人民，积极参与社区中的各种服务工作。比如，我们不应该忽略每天在各地慈善组织中承担志愿者工作的成百上千名女性，我们应该把她们尊为美国的英雄。

然而，即使我们对之前的错误有了正确的政治态度，却依然有太多的领导者不懂得应该如何嘉奖或者鼓励他人，甚至不能做到尊重他人。我记得我在竞选参议员的时候，有个出资人对我说，“你居然毕业于斯坦福大学和麻省理工学院。”他的潜台词是，毕业于顶级名校，而你竟然持有反堕胎的观点，简直是犯傻。当人们开始讨论婚姻平等的问题时，有人直言不讳地表示，任何不支持同性婚姻的人都是自私冷漠缺乏同情心之人。茶党还因此被称为种族主义者。美国民主党议员南希·佩洛西严厉地批评共和党是“雷·赖斯党”，奥巴马总统对于那些与自己持有异议的人也表现得唯利是图、缺乏智慧。从保守主义者的角度来看，我们的语言和语调同样非常重要。不管移民危机的出路是什么，但称他们为“外星人”肯定是一种不尊重人的做法。将47%的美国人都界定为“索取者”，把他们排除在自己的政治活动之外，这样的行为也同样欠缺尊重。就是因为这些人过去没有支持我们的候选人，就不愿意与他们互

动，这不仅缺乏礼貌，更是一种自我毁灭的行为。

当然，媒体往往就是喜欢报道不和谐的事件，唯恐天下太过太平。冲突就是新闻，丑陋的冲突更是大新闻。所有这些只会让政治话语更加被人轻视，让人们不再彼此尊重，不再鼓励文明的沟通方式。但究其原因，是领导者设定了这样的文化基调。

当信仰来自民间，但却无法鼓励人们公开对话时，美国的文化就遭到了破坏。我是一个基督徒，我尊重每一个有信仰的人。我们应该认同所有真正的信仰都是美德，完全区别于那些被曲解的政治理论和激进的意识形态。不要打击人们信仰上帝来获得智慧和指引的做法，我们应该承认，有信仰的人能够成为更加出色的领导。信仰让我们学会了谦卑。我们知道，我们在上帝眼里都是平等的，只有他是最杰出的。信仰让我们学会了同情，我们知道所有人都是堕落的天使，所有人都有机会得到救赎。信仰让我们乐观，让我们懂得人与人之间应当彼此支持，彼此升华。我们相信世间存在一个更美好的地方，上帝有他更完美的安排，即使我们看不到或者不能理解，但我们知道人生处处充满希望。

领导力的最高使命就是激发人们的潜能。立志于改变事物秩序的领导者经常会祈祷，祈祷原谅和恩典，祈祷指引和智慧，祈祷宽容和力量。美国人的生活中需要更多的祈祷者。

***

21世纪是技术和全球化的世纪，也是危险不断、充满机会的时代。面对机遇和挑战，我们首先必须要知道自己是谁。当我们需要根本性的变革和系统性的改变时，尤其是在华盛顿特区这样的地方，我们也特别需要强调传统的价值观和美国国民特征的核心。美国是一个充满活力的民族，拥有慷慨大气的人民。美国人适应能力强、做事果敢、有决心、有能力。美国提倡个人主义而非集体主义，美国人强调个人组成团队，因为团队能够实现比个人能力之和更大的目标。美国人是敢于冒险的

人。美国人是创造者。美国人勇敢诚实，尊重生命，希望能够实现人生的价值，找到生命的意义。美国人崇尚自立自强，同样尊重慈善的力量。所有这些都是决定我们与众不同的素质。

我也曾回到加州的门多塔，那里的人们总带着无望的眼神。生活被毁，个人潜能无处发挥，是千里以外的官僚主义者剥夺了他们生存的希望，让他们失去了身为美国人应有的自豪感和自强精神。他们不再是自给自足、敢于冒险、敢于创造未来的人。他们在面对他们无法理解的遏制自我发展的力量时感到不知所措。他们看到河水从家园中流走时，不知道该如何去适应——这些河流曾经滋养着他们的果园，给了他们工作和生活，如今这一切都不再属于他们。政府工作不力，无能的官员又助长了歪风邪气，对问题置之不理，但这还并不是最让我生气的地方。我最生气的是，政府明明知道事情已经造成了人力和自然资源的极大浪费，却依然没有采取措施去阻止情况的继续恶化。

美国人知道我们当下正在丢掉一些东西。我们在丢掉一种无所不能的豪情壮志。曾经，这是美国国民精神的一部分。一直以来，美国人就是一个相信一切皆有可能的民族。我们有能力，也会去把一切做得更好。

美国人知道我们正在失去一些东西。我们丧失的是领导力，一种视开启每一个美国人的无限潜能为自己最高使命、力图为整个美国实现一切皆有可能梦想的领导力。每一个美国人都应该有机会，实现美国梦。

是结束政府机构臃肿、官僚主义泛滥的时候了。是回归民治政府，开展理性对话的时候了。是宣布结束阶级斗争、结束身份政治，结束第二选择的时候了。

美国是世界上一个伟大的国家。我们必须齐心协力，努力重建国家的希望，经历再多的艰难险阻也在所不惜。我们必须指引这个国家中的每一个人，充分发挥他们的潜能。让我们迎难而上，直面挑战，正视命

运的安排，完成美国的使命。

有了上帝的保佑和美国人民自强不息的精神，美国人必然能够实现美国梦。

---

[1] 伊恩·海瑟薇和罗伯特·利坦，“美国不断减弱的企业活力”，布鲁金斯学会研究报告，2014年5月。

[2] 肯特·胡佛，“小企业主因为财政悬崖新政无节制的开支忧心忡忡，”商业杂志网站（bizjournals.com），2013年1月15日。

[3] 共同核心是针对数学和英语语言艺术学习制定的一系列高标准，旨在帮助美国从幼儿园到12年级的学生为将来的大学学习、就业和生活做好更充分的准备。——译者注

[4] 马克·汤普森：“美国退伍军人管理局已经身陷官僚主义的泥潭不能自拔”，《时代》，2012年8月10日。

结语

我开始写我的第一本书《勇敢抉择》时，正和我的父母在一起。而本书完稿时，他们已经离我而去。

随着我们年龄和智慧的增长，我们会越发珍惜无限价值的力量和超凡天性。从我的母亲身上，我了解到我们每一个人都是上帝特别的馈赠，我们的人生就是一场发现我们自身禀赋的旅程。我的父亲让我明白，性格是我们最宝贵的东西，它决定了我们一生的成就。诚实体现在我们的举手投足和行为方式中，我们在受到孤立或者有能力随心所欲的状况下所做的决定和选择表现出了我们的性格。我的父母都认为，人生而平等，禀赋并无二致。所以，尽管自尊、自信的品质非常可贵，但懂得谦卑和尊重他人更加不可或缺。

我的人生经历给了我三大重要的经验。首先，领导力的最高使命是激发他人的潜能。每个人都具备这样的领导力。其次，在与癌症斗争的过程中，我逐渐了解到，人生的价值不是以时间去衡量的。我们付出的爱，为社会做出的积极贡献和懂得感恩的心决定了我们不平凡的人生。当我们挚爱的洛丽被上帝带走时，我知道我们能够控制的，只有自己的选择。我们的人生归根结底在于我们如何选择、如何释放我们的潜能，如何发挥我们个性的优势。

我知道我的故事和经历只有在美国才有可能发生。只有在美国，才能让一个法学院的肄业生从秘书做起，在商界一路打拼，最后成为全球最大技术公司的首席执行官。我也才会有机会见证美国政治的变迁，拥有我人生中诸多的机遇和权利。这是因为美国的建国者知道，每一个人身上都拥有上帝赐予的禀赋，而且每一个人都应该有机会利用这样的禀

赋。这些也正是我的母亲传授给我的。

美国的建国者坚信，每一个人都拥有潜能，我们有能力发明创造，有能力让这个世界变得更加美好，有能力过上体面的生活，有能力实现人生的价值。这也是开国元勋们在宪法中写下：“生命、自由和追求幸福的权利”这句话的内涵所在。美国的建国者很早就意识到，要发挥个人的潜能，必须对权力的使用施以牵制力量，否则权力很有可能被滥用。

从我个人的生活和工作经历中，我不止一次地见证了人的无穷潜能。潜能是我们人类无穷的资源。当每一个人的潜能都得到充分发挥时，当我们所有人都可以专注于有价值的共同的目标和使命时，一切皆有可能。当然，我们也要明白，只有受到法律的保护，我们才能真正地充分发挥出个人的潜能。法律的宗旨是为所有人服务，不仅要对手握重权的人产生制约，还应当维护弱势群体的利益。

美国的建国者认为，颁布法律需要经过很多的流程，需要经过人们的审慎思考，需要人民代表的一致通过才能准予颁布。他们知道在准许开启、发挥个人潜能的法律法规制度和遏制个人潜能发挥和创造性的法律之间有着明显的界限。有些人认为，他们比其他人更有优越感、有权力，可以去决定他人的就业、生活、开展的活动以及前进的方向，这种行为其实就是在压制别人个人潜能的发挥。

我们要感谢美国的建国者在撰写宪法的时候，已经在最大程度上避免了滥用权力和压制个人潜能这类情况的发生。美国有两大权力的象征：自由女神和正义女神。自由女神代表了洞察世事和坚决的执行力，她高举火炬，指引整个世界走向希望之路。她面对这个世界，因为世界需要领导力。当我们每一个人都对世界上发生的一切置身事外时，世界将变得动荡不安。我们看到了自由女神的勇敢和领导的决心。

正义女神戴着眼罩，手握佩剑。你知道是谁将眼罩戴在她头上吗？

不太可能是其他人！毕竟她身上有着锋利的佩剑。她的眼罩是她自己戴上去的，她并不是天生的瞎子，她只是选择忽视与法律无关的一切，所以才自己戴上了眼罩。她选择有所限制，因为她希望通过佩剑来限制国家的权力，行之有效、为之有度是她的准绳。我们把正义女神作为不偏不倚的象征，如果理解得正确，正义女神所代表的绝不止这些。她还代表了受限制的政府和三权分立的政体。

詹姆斯·麦迪逊在《联邦党人文集》第55篇中认为，无论我们制定了多么谨慎的保护措施，美利坚合众国政府依然要求每一个公务员做到真诚和尽责，要求官员具备与实现政府自治相匹配的个人美德和品质。这种要求和限制并不来源于官员个人勉为其难的牺牲或者禁欲主义，虽然他们必须要做出艰难的抉择。对宪法的忠诚是一种积极的品质，它源于人们对法律和这个国家的热爱以及拒绝一切可能让个人违背原则的诱惑的决心。对宪法的忠诚也源自于人们的谦卑，源自于我们对个人潜能是社会进步重大力量的深刻觉醒，是绝大多数人的智慧和经验推动了社会的进步，而非少数人的决定和专断。换言之，真正的自由意味着可以发挥个人潜能、取得进步的自由，敢于有所作为、敢于实现梦想的自由，而这恰恰需要权力的限制和谦卑的态度。

当我意识到政治家们所做的选择会从很多个方面影响人们的生活时，我开始涉足政治。政治是我们利用权力去改变世界的工具。为此，我们必须跨越国家左翼和右翼之间的阵营划分，利用我们谦卑的态度和对权力的限制来打破共和党和民主党之间固有的对话模式，因为这种模式制约了宪法的原则和作用。我们知道，针对各种焦点问题的辩论，远比两党之间的政治对话模式更有意义，更可能撼动政治的根基，不管自由主义者是否承认这一点。然而，最糟糕的是，他们根本拒绝承认这一现实。

美国建国的根基就是每个人身上的潜能，所有人都应该有机会、有权利去发挥这样的潜能。为了保证美国的下一代能有实现各种可能的机

会，为了在21世纪发挥出每一个美国人和整个美国的潜能，热爱宪法、尊重宪法、提倡自由必将是美国法律制度、立法者和总统们必须遵守和兑现的承诺。这些原则必须作为公民身份意义的一部分广为传播。

身为领导者，一路解决问题的经历、父母给我的智慧、与癌症病魔的斗争历程，以及英年早逝的女儿洛丽都让我明白：自由选择的权利是宝贵的，这种权利能赋予我们强大的力量。让我们继续向未来的美国人传递美国开国元勋们当年就希望传递的，伟大而具有启迪意义的信息。让我们一起为美国的繁荣富强效忠，让我们为了下一代和再下一代美国人民的幸福，坚守我们自治的权利和机会。

致谢

《勇敢抉择》一书的读者们应该记得，当初，我在写第一本书的时候，心中曾充满犹豫。如今在面对这本书时，我也并非义无反顾。我的丈夫弗兰克从来没有动摇过他坚信本书必须要呈现给读者的决心。虽然，书中包含了他和我们心爱的洛丽的故事，这些事情我们从前并不愿意向他人提及。他对我的信任和毫无保留的爱成为我人生中点石成金的力量。他愿意让我大胆地分享我们的故事，他的慷慨我永远感恩于心。

当年，阿德里安·扎克赫姆支持我写《勇敢抉择》。如今，他又鼓励我写这本书。他的支持，让一切变得与众不同。

杰西卡·加瓦拉是我亲密的合作伙伴。我们一起构思，共建写作的框架，选定本书的内容。我们的合作让我受益匪浅。

最后，我要说明的是，当我在写本书时，我脑海中浮现出我在过去10年时间里碰到过的、听说过的所有人。我从他们的身上获得了很多的能量，他们的故事、他们的斗争和他们的勇气都鼓舞着我勇敢向前。我从他们的经历中获得了很多启发。今生能够遇见他们，我真的很幸运。感谢他们成就了今天的我。

译者简介

陈丽芳，宁波大学英语语言文学硕士，英语口译译员。现任教于浙江医药高等专科学校。曾翻译《变革创造价值》《向最杰出的人学管理》《华尔街潜规则》《技术分析指标入门》《经典技术分析》《股票大作手利弗莫尔谈如何操盘》《技术分析入门的20堂试炼》《黏住顾客：foursquare如何打造忠实客户群》《超额收益融合战法》《企业家的基因》《创新的国度》《竞争优势》《竞争战略》和《简化：政府的未来》等十几部译著。